

Biblioteca Universitária
UFSC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FOCO DA QUALIDADE TOTAL DE SERVIÇOS
NO CONCEITO DO PRODUTO AMPLIADO**

VOLUME I
TESE DE DOUTORADO



0. 257 . 222 - 1

UFSC-BU



OLGA REGINA CARDOSO

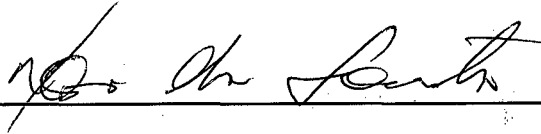
FLORIANÓPOLIS/SC

FOCO DA QUALIDADE TOTAL DE SERVIÇOS NO CONCEITO DO PRODUTO AMPLIADO

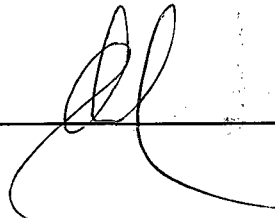
OLGA REGINA CARDOSO

Tese submetida a banca examinadora no
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
para obtenção do título de
Doutorado.

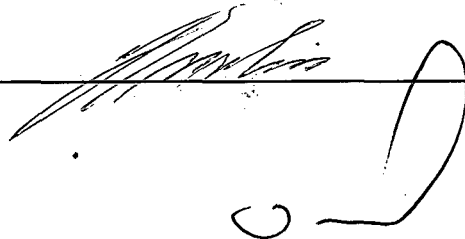
Neri dos Santos, Dr. _____
UFSC/CTC/EPS - Orientador



Edson Pacheco Paladini, Dr. _____
UFSC/CTC/EPS

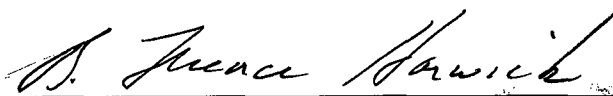


Leonardo Ensslin, Ph.D. _____
UFSC/CTC/EPS

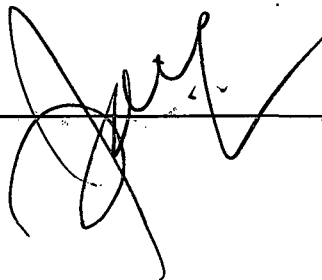


Francisco Evangelista Vieira _____
George Washington University-USA

Terence Harwick, Ph.D. _____
Quality Performance Research, Inc./UCLA-USA



José Francisco Salm, Ph.D. _____
UFSC/CSE/CAD - Moderador



Florianópolis (SC-Brasil), 04 de dezembro de 1995

RESUMO

Esta é uma pesquisa que tem por tema a Qualidade de Serviços, visando dar uma abordagem ampliada ao conceito de produto como fator de diferencial competitivo. Justifica-se o tema pela apresentação da importância dos serviços em fatores sócio-econômicos, de macrotendências e de características da realidade brasileira.

A revisão bibliográfica foi ampla e desenvolve-se para produtos, serviços, produto total de Levitt, clientes, necessidades, qualidade de serviços e gestão da qualidade total, procurando sistematizar os conceitos dos diversos autores. Definem-se objetivos principalmente direcionados para a identificação da amplitude do conceito de serviço total e de proposta de modelo para a gestão da qualidade total para serviços. A metodologia para estes resultados inclui análise de conceitos já fundamentados e pesquisa de mercado direcionada para aspectos da qualidade.

Observa-se que muitos modelos de serviços são adaptados da experiência com produtos e não de uma pesquisa sistemática dos fatores críticos da qualidade dos serviços. Conclui-se que atualmente a concorrência no mercado brasileiro é baseada na qualidade do produto e que fornecedores não estão atentos com a qualidade além da fábrica. A Qualidade é feita numa série de operações onde os serviços têm papel real na competitividade. Ele significa um 'algo mais' para qualquer produto aceitável.

Propõe-se que a questão-chave é trabalhar com investigações junto a clientes para avaliar interações e oportunidades estratégicas em todos os níveis do ciclo de vida do produto ampliado. Neste sentido, são estabelecidas as dimensões da qualidade para a percepção do produto total baseadas nas pesquisas de mercado realizadas. Indica-se que ha vantagens para fornecedores e clientes com um modelo para serviços incluídos no produto ofertado. Os serviços são definidos como todas as operações que acrescentam valor ao produto, dentro e fora da organização - o Serviço Total. Coloca-se que como um resultado da qualidade do Serviço Total, as empresas podem esperar o completo planejamento do produto e processo de entrega a serem ajustados consistentemente às necessidade e satisfação de clientes.

ABSTRACT

It is a research about Quality Service with an extend product concept as a factor that gives competitive difference. The subject is justified presenting the service importance in social and economic aspects, business trends, and also Brazilian reality characteristics.

The review of bibliography is intensive for the development and reports on products, services, total product from Levitt, clients, necessities, quality in services and total quality management. Seeks to systemize these concepts from various authors. Puts on objectives principally directed for the amplitude identification of total service concept, for the service production and for total quality service models focused on operations management. The methodology for these results includes established concepts analysis and quality driven market research.

Observes that many frameworks for services are adapted from product quality experience and not from systematic research into factors critical to service quality. Concludes that actually the competition in Brazilian market is based on product quality and providers are not attended with the quality beyond factory. Quality is made in a chain of operations where service takes its real role in competitiveness. It means a 'plus' for any product acceptable.

Proposes that the key question is to work with customers inquires to avail interactions and strategic opportunities at all levels of total product life cycle. In this way, states the quality dimensions for total product perception using the market research realized. Points out that there are advantages to providers and customers with a framework for service included in the product offer. Services are defined as all operations that add value to the product, inside and outside the organization - the Total Service. Posits that as a result of quality of Total Service, the companies can expect the entire product planning and delivery process to be geared consistently to the needs and satisfaction of customers.

Peça e lhe será dado;
procure e encontrará;
bata na porta e ela lhe será aberta.
Porque aquele que pede, recebe;
aquele que procura, encontra;
àquele que bate, a porta se abre.
[Lucas, cap.11,v.9]

Quando a oportunidade bate na porta,
algumas pessoas estão no quintal
procurando o trevo de quatro folhas.
[da seleção de Roberto Duailibi]

Grande é aquele que deseja instruir-se;
maior o que se instrui;
porém, muito maior, é o que oferece
o que aprende aos demais.
[de um desconhecido José de Souza]

As pessoas esquecerão com o tempo
o trabalho que você fez,
mas sempre lembrarão
quão bem você o fez.
[uma adaptação de Howard Newton]

Deus dá oportunidade a todos,
e a Ele *agradeço*
por ter me dado,
o querer e a persistência
na busca de fazer realidade,
a visão de meus sonhos.

A determinação da busca
me fez esbarrar
em limites dos outros,
que me ajudaram
ou que me estorvaram,
mas que de uma forma
ou de outra, me desafiaram
a confiar no meu poder fazer.
A todos eles *apresento*
o resultado do meu trabalho,
que se não lhes servir,
fica como exemplo
de alguém que o realizou.

Nada faço sem os que pertencem
aos bastidores de minha vida,
que me ajudam, apoiam e suprem
com atenção e carinho,
as lacunas que abro
enquanto busco
a realidade de meus sonhos.

Confio que eles
também estão evoluindo
em suas trajetórias
e reconheço o valor de todos,
na forma que buscam suas missões.
Prefiro reconhecê-los,
pedindo-lhes permissão
para representá-los,
dedicando este trabalho

à minha Mãe.

**Se alguma coisa merece ser feita, deve ser bem feita;
e, o tempo de fazer mal feito é maior do que o de fazer bem feito.**
[durante toda a minha vida, o constante ensinamento de minha mãe]
- Olga Gomes Cardoso -

APRESENTAÇÃO

A estruturação da presente tese procura seguir com rigor preceitos da pesquisa científica, como garantia de maior possibilidade de abordar corretamente o problema definido no âmbito da Engenharia da Produção. Muito esforço, trabalho e valor se perde pela inobservância da metodologia nos projetos de pesquisas. Optou-se neste trabalho pelo critério minucioso em detrimento do julgamento de seu volume, e, foi esse o intuito desde a formulação do seu projeto para exame de qualificação. Acreditou-se que no projeto bem delineado estariam dois terços do sucesso no alcance dos resultados. Este fato foi comprovado pelos resultados que são aqui relatados, além de se ter experimentado a clareza dos caminhos a seguir, durante o desenvolvimento da tese.

Uma argumentação inicial é feita no ponto 1 - *Introdução*, onde se explicitam o *tema* e o *problema* da pesquisa que se propôs no projeto desta tese. A etapa seguinte do trabalho, levantou na literatura as justificativas da importância dos serviços, numa perspectiva sócio-econômica, de macrotendências e de observações da realidade brasileira, estas pessoais confirmadas por pesquisa de campo. É o que se apresenta no ponto 2 - *Justificativas*.

A sinopse das justificativas permitiu numa síntese, agrupar as deficiências e lacunas para estudos na área de Qualidade de Serviços. É claro que a amplitude exigiu estabelecer as fronteiras do trabalho desenvolvido a partir da aprovação do seu projeto. Assim, no ponto 3 - *Objetivos*, definem-se os geral e específicos, bem como delimita-se claramente as intenções de resultados a serem apresentados neste trabalho final de tese. O ponto 4 - *Metodologia de Desenvolvimento*, apresenta a forma com que se realizou o trabalho a partir do tema, problema, justificativas e objetivos aprovados no projeto desta tese.

O ponto seguinte traz a base conceitual naquilo que é importante para o desenvolvimento conforme objetivos delimitados. Não foi tarefa simples diante de uma bibliografia tão difusa no tema Qualidade de Serviços. Enfim, após considerações dos possíveis entrelaçamentos dos conceitos, fez-se a

Fundamentação Teórica no ponto 5, procurando sistematizar a apresentação dos diversos autores encontrados entre 1989 e 1994, alguns já de 1995, e outros considerados clássicos no tema. Aborda-se neste ponto conceitos de produtos e serviços, produto total, qualidade, clientes, necessidades, interface produção e marketing, qualidade nos serviços e modelos de gestão da qualidade total.

Faz-se no ponto 6, a *Apresentação de Resultados* desenvolvidos pelo trabalho. Toda a abordagem que foi proposta à época da qualificação do projeto, foi de realização possível mesmo com eventuais dificuldades encontradas. Estas são citadas no ponto 7 - *Conclusão*, onde também conclui-se analisando os resultados frente aos objetivos definidos para a tese. Ênfase especial é dada na descrição das contribuições ao conhecimento, relevância e ineditismo desta pesquisa dentro da Engenharia de Produção.

A seqüência da estrutura de apresentação, inclui as *Referências Bibliográficas* do texto, *Bibliografia* complementar de estudo, bem como um *Anexo*. Até este ponto, tem-se o Volume I *que compreende o desenvolvimento propriamente dito desta Tese de Doutorado*.

O trabalho cujos resultados aqui são relatados, desenvolveu expressivo volume de pesquisas de campo: 1911 entrevistas, com rigor de 95% para nível de confiança e erro admissível inferior a 6%. Os relatórios constituem o Volume II - *Apêndices que trazem a íntegra das pesquisas de campo realizadas para esta tese*. A opção de apresentar dois volumes separados visou a facilidade de consulta, pois cada um pode ter leitura independente, podendo ser recorridos somente no caso de interesse específico.

Foram três as pesquisas efetuadas. Uma apresentada no *Apêndice I - Diagnóstico de Condições na Produção da Qualidade*, teve dados utilizados para justificar o tema e delimitar o problema de estudo desta tese. Um dos objetivos definidos, foi o de comparar conceitos de qualidade para consumidores finais e gerentes de pontos de venda de alguns produtos/serviços; este demandou duas pesquisas de mercado. A que está relatada no *Apêndice II - Fatores Influentes nas Decisões do Consumidor Final de Produtos e Serviços*, e outra, no *Apêndice III - Fatores de Avaliação da Qualidade nos Pontos de Venda de Produtos e Serviços*.

A forma dos pontos e texto desta tese procura, na medida do possível, permitir a leitura de suas partes independente da seqüência de apresentação. Tal consideração justifica-se no volume gerado pelo trabalho, sendo óbvio que sua leitura não se realizará de modo contínuo. Ainda, a autora entende que o trabalho aqui consolidado, será sua referência para continuidade de pesquisas; e nesta forma, a consulta fica facilitada.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	<i>Escopo da Produção</i>	2
1.2	<i>Produção e Qualidade</i>	3
1.3	<i>Planejamento da Qualidade</i>	5
1.4	<i>Produtos e Serviços</i>	6
1.5	<i>Produto Ampliado</i>	7
1.6	<i>Marketing para a Qualidade</i>	8
1.7	<i>Definição do Problema da Pesquisa</i>	8
2	JUSTIFICATIVAS	10
2.1	<i>Justificativas de Cunho Pessoal</i>	10
2.2	<i>Justificativas por Levantamento Bibliográfico</i>	12
2.2.1	<i>Importância Sócio-Econômica do Setor de Serviços</i>	12
2.2.2	<i>Importância de Serviços como Estratégia de Concorrência</i>	20
2.2.3	<i>Importância dos Serviços para o Mercado (Clientes)</i>	23
2.2.4	<i>Importância dos Serviços como Fatores Operacionais</i>	26
2.3	<i>Justificativas por Pesquisa de Campo</i>	35
2.3.1	<i>Caracterização da Pesquisa</i>	36
2.3.2	<i>Perfil Geral das Informações Obtidas</i>	38
2.3.3	<i>Conclusões e Justificativas Específicas</i>	40
2.4	<i>Sinopse das Justificativas</i>	43
3	OBJETIVOS	47
3.1	<i>Objetivo Geral</i>	47
3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	47
3.3	<i>Delimitação do Trabalho</i>	48
4	METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO	50
4.1	<i>Objetivo I: Conceito da Qualidade Total de Serviço</i>	51
4.2	<i>Objetivo II: Características da Qualidade de Serviço</i>	52
4.3	<i>Objetivo III: Gestão da Qualidade de Serviço</i>	53

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	56
5.1 - A Noção de Produtos e Serviços.....	57
5.1.1 - Definições de Produto, Bem e Serviço.....	57
5.1.2 - Particularidades dos Serviços.....	59
5.1.3 - Classificação de Produtos por seus Componentes.....	61
5.1.3.1 - Classificação Baseada na Tangibilidade.....	62
5.1.3.2 - Classificação Baseada no Tipo de Cliente/Produtor.....	63
5.1.3.3 - Classificação Baseada na Interface.....	63
5.1.3.4 - Classificação Baseada na Automatização.....	65
5.1.4 - Prescrições Estratégicas para Serviços.....	65
5.1.4.1 - Estratégias para Gerência Operacional.....	66
5.1.4.2 - Estratégias para Gerência Integrada.....	67
5.1.5 - Expansão do Conceito de Produto.....	71
5.1.5.1 - O Produto Total.....	73
5.1.5.2 - Os Níveis de Produto.....	77
5.1.6 - O Tangível e o Intangível.....	79
5.1.6.1- Definições.....	79
5.1.6.2 - A Estratégia da Tangibilidade.....	80
5.1.6.3 - A Complexidade do Intangível.....	82
5.1.6.4 - Aspectos Operacionais.....	84
5.1.6.5 - O Amálgama do Tangível e Intangível.....	85
5.2 - As Definições para a Qualidade.....	87
5.2.1 - Definições dos Notáveis na Qualidade.....	89
5.2.1.1 - William Edwards Deming.....	89
5.2.1.2 - Armand V. Feigenbaum.....	91
5.2.1.3 - Joseph M. Juran.....	92
5.2.1.4 - Philip B. Crosby.....	94
5.2.1.5 - Kaoru Ishikawa.....	96
5.2.1.6 - Genichi Taguchi.....	97
5.2.2 - Definições Sistematizadas da Qualidade.....	99
5.2.2.1 - David A. Garvin.....	99
5.2.3 - Definições da Qualidade no Enfoque do Produto Total.....	101
5.2.3.1 - Definições Dualistas da Qualidade.....	102

5.2.3.2 - Definições Estratégicas da Qualidade.....	104
5.2.4 - Dimensões da Qualidade.....	106
<i>5.3 - Os Clientes e suas Necessidades.....</i>	<i>109</i>
5.3.1 - Definições para Clientes	109
5.3.2 - Categorias de Clientes.....	111
5.3.2.1 - Classificação quanto ao Uso do Produto.....	112
5.3.2.2 - Classificação quanto a Importância.....	112
5.3.2.3 - Classificação quanto a Interface.....	113
5.3.2.4 - Classificação quanto ao Decisor de Compra.....	114
5.3.3 - Necessidades Manifestadas por Clientes.....	114
5.3.3.1 - Contribuições para o Estudo das Necessidades.....	115
5.3.3.1.1 - O Homo Economicus.....	116
5.3.3.1.2 - Teoria de Lancaster.....	117
5.3.3.2 - Variáveis Influentes no Comportamento do Cliente.....	117
5.3.3.2.1 - Variáveis Individuais.....	118
5.3.3.2.2 - Variáveis Permanentes.....	123
5.3.3.2.3 - Variáveis Sociológicas e Psicossociológicas.....	126
<i>5.4 - A Produção e Marketing para a Qualidade.....</i>	<i>130</i>
5.4.1 - A Função da Produção.....	131
5.4.1.1 - Gerência da Produção.....	132
5.4.1.2 - Sistema de Produção.....	133
5.4.1.3 - Racionalização: Objetivo da Produção.....	134
5.4.1.3.1 - Utilidade Operacional da Produtividade.....	135
5.4.1.3.2 - Evolução do Conceito de Produtividade.....	137
5.4.2 - A Função de Marketing.....	138
5.4.2.1 - Conceito de Marketing.....	139
5.4.2.2 - Marketing e Qualidade de Serviços.....	141
5.4.2.3 - Marketing e Foco no Cliente.....	143
5.4.2.4 - Pesquisa de Mercado para a Produção da Qualidade.....	145
5.4.2.4.1 - Definição do Universo e Determinação de Amostra.....	148
5.4.2.4.2 - Método de Coleta de Dados.....	149
<i>5.5 - A Qualidade nos Serviços.....</i>	<i>150</i>
5.5.1 - Empresas e Serviços.....	150

5.5.2 - Características da Qualidade de Serviços.....	153
5.5.3 - Cliente como Foco de Atenções.....	156
5.5.3.1 - Levantamento de Necessidades.....	156
5.5.3.2 - Experiência Total para o Cliente.....	157
5.5.4 - Gerenciamento Operacional dos Serviços.....	159
5.5.4.1 - Sistemas Organizacionais.....	159
5.5.4.2 - Aperfeiçoamento de Processos	160
5.5.4.2.1 - Reconhecimento do Processo	161
5.5.4.2.2 - Áreas de Oportunidades e Processos Críticos	162
5.5.4.2.3 - Fatores para Avaliação de Prioridades.....	163
5.5.5 - Momentos da Verdade.....	164
5.5.6 - Atividades de Suporte e de Interface.....	166
5.5.7 - Considerações de Custos para a Qualidade de Serviço.....	168
5.5.8 - Produtividade em Serviços.....	169
5.5.9 - Industrialização de Serviços.....	170
5.5.9.1 - Revisão do Conceito de Serviço.....	170
5.5.9.2 - Principais Mudanças de Enfoque.....	171
5.5.9.3 - Racionalidade Aplicada à Produção de Serviços	172
5.5.9.4 - Tecnologias e Serviços.....	173
5.5.9.5 - Sistemas Tecnológicos Aplicados a Serviços.....	174
5.5.9.6 - Tratamento aos Recursos Humanos.....	174
5.5.10 - Mudança no Pensar a Produção.....	176
5.6 - A Gestão da Qualidade Total - GQT.....	177
5.6.1 - Os Pontos de Deming (1950).....	178
5.6.2 - As Atividades Fundamentais dos Sistemas da Qualidade Total de Feigenbaum (1951).....	185
5.6.3 - O Ciclo de Aperfeiçoamento do Processo de Crosby (1979).....	187
5.6.4 - A Qualidade e o Sistema de Administração de Serviços de Normann (1983)	190
5.6.5 - A Empresa Voltada para o Cliente de Carlzon (1985).....	193
5.6.6 - O Modelo Cliente-Empresa de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985).....	196
5.6.7 - A Trilogia de Juran (1986).....	198

5.6.8 - Os Atributos da Revolução na Qualidade de Tom Peters (1987).....	200
5.6.9 - O Modelo do Serviço de Qualidade Total de Albrecht (1988) ...	204
5.6.10 - Os Princípios da Qualidade de Serviços de Denton (1989).....	207
5.6.11 - O Plano para a Competitividade de Davidow & Uttal (1989).....	210
5.6.12 - O Enfoque Paralelo de Carr & Littman (1990).....	212
5.6.13 - A Abordagem à Mudança de Teboul (1990).....	215
6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	218
<i>6.1 - O Serviço no Conceito de Produto Ampliado (Serviço Total).....</i>	<i>218</i>
6.1.1 - Competitividade como Objetivo Fundamental das Empresas.....	219
6.1.2 - Ampliação dos Conceitos de Produto e Serviço.....	222
6.1.3 - O Serviço Total.....	227
<i>6.2 - Níveis do Sistema da Qualidade para a Produção do Serviço Total.....</i>	<i>229</i>
6.2.1 - Esquema do Serviço Total para a Produção da Qualidade.....	229
6.2.2 - Estratégia da Qualidade pela Definição do Produto Ampliado ...	232
6.2.3 - Gerenciamento de Serviços.....	237
6.2.4 - Ciclo da Qualidade para o Desenvolvimento de Recursos Humanos	242
<i>6.3 - Levantamento das Necessidades de Clientes Internos através do Desenvolvimento Organizacional (Serviço Interno).....</i>	<i>253</i>
6.3.1 - Desenvolvimento Organizacional e Produção da Qualidade de Serviços	254
6.3.2 - Mudanças como Oportunidades	256
6.3.3 - Gerenciamento de Mudanças para a Qualidade.....	258
6.3.4 - Um Estudo de Caso para Empresa de Serviços	261
6.3.4.1 - Contribuições da Aplicação Prática	268
6.3.5 - Fatores Internos nas Estratégias para a Qualidade.....	269
6.3.5.1 - Processo de Direção Estratégica para a Qualidade	270
6.3.5.2 - Execução de Estratégias da Qualidade	271
6.3.5.3 - Pressão como Estímulo na Execução de Estratégias	273
6.3.6 - Estratégias Comportamentais para o Gerenciamento de Mudanças.....	276

6.3.6.1 - Desenvolvimento da Competência e Motivação para a Qualidade.....	278
6.3.7 - Estratégias Estruturais para Gerenciamento de Mudanças.....	283
6.3.8 - Uma Lógica para Implementação de Estratégias.....	284
<i>6.4 - Pesquisa de Mercado para Comparação entre Conceitos de Qualidade dos Consumidores e Distribuidores (Serviço Externo).....</i>	<i>289</i>
6.4.1 - Descrição do Trabalho de Campo.....	289
6.4.1.2 - Desenvolvimento da Pesquisa de Mercado	290
6.4.1.2 - Categorias de Produtos para a Pesquisa de Mercado.....	292
6.4.2 - Principais Conclusões da Pesquisa de Campo.....	294
<i>6.5 - Proposta de um Sistema de Serviço Total para a Avaliação de Dimensões da Qualidade nas Etapas do Ciclo do Produto Ampliado....</i>	<i>312</i>
6.5.1 - Razão de Conflito na Produção da Qualidade de Serviços.....	314
6.5.2 - Ciclo do Produto Ampliado e Níveis do Sistema da Qualidade ..	314
6.5.2.1 - Planejamento do Produto	315
6.5.2.2 - Projeto do Produto e do Processo	316
6.5.2.3 - Processo de Produção	317
6.5.2.4 - Distribuição	318
6.5.2.5 - Comercialização.....	319
6.5.2.6 - Pós-Venda.....	320
6.5.3 - Identificação das Dimensões de Qualidade do Produto Ampliado	321
6.5.4 - Ciclo do Serviço Total	326
<i>6.6 - Análise Comparativa dos Conceitos da Qualidade para o Serviço Total.....</i>	<i>327</i>
6.6.1 - Fatores Envolvidos na Adoção de um Conceito para a Qualidade	328
6.6.1.1 - Conceito de Qualidade e a “Previsibilidade de Deming”	329
6.6.1.2 - Conceito de Qualidade e “Especificações em todas as Fases de Feigenbaum”	329
6.6.1.3 - Conceito de Qualidade e a “Adequação ao Uso de Juran”	330
6.6.1.4 - Conceito de Qualidade e o “Cumprimento de Especificações de Crosby”	330

6.6.1.5 - Conceito de Qualidade e a “Resposta Ampla e Rápida de Ishikawa”	331
6.6.2 - Definição de um Conceito de Qualidade e os Serviços	331
<i>6.7 - Proposta de Modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT) para Serviços com Base na ISO 9004-2</i>	<i>334</i>
6.7.1 - Interpretação das Normas ISO para Serviços.....	336
6.7.2 - Análise das Normas ISO para Serviços.....	339
6.7.3 - Aplicação das Normas Série ISO 9000 em Serviços.....	341
6.7.4 - Modelo de Gestão da Qualidade Total para Serviços.....	348
6.7.5 - Implantação da Gestão da Qualidade Total em Serviços.....	352
7 CONCLUSÃO.....	360
<i>7.1 - Quanto aos Objetivos Definidos.....</i>	<i>360</i>
7.1.1 - Objetivo Específico I - Conceito da Qualidade Total de Serviço: Identificar a amplitude do conceito de serviço na produção da qualidade sob enfoque do produto ampliado.....	360
7.1.2 - Objetivo Específico II - Características da Qualidade de Serviço: Identificar os conceitos e algumas características relevantes para a qualidade, formulados por clientes Internos/externos e distribuidores de produtos/serviços	362
7.1.3 - Objetivo Específico III - Gestão da Qualidade de Serviço: Propor etapas de um modelo de gestão para a qualidade total de serviços no âmbito da ISO 9004-2, para auto-avaliação nos programas de melhoria	365
7.1.4 - Objetivo Geral: Desenvolver uma abordagem de produto ampliado para a gestão da Qualidade Total de Serviços	367
<i>7.2 - Quanto a Perspectivas de Continuidade</i>	<i>367</i>
I. Engenharia de Intangíveis	369
II. Dimensões da Qualidade no Foco do Produto Ampliado	369
III. Pesquisa de Mercado para a Produção da Qualidade	370
IV. Ciclo da Qualidade para Recursos Humanos.....	370
V. Motivaciograma.....	371
VI. Planejamento do Mix do Endomarketing.....	371
VII. Grau de Atividades no Suporte e Interface.....	372

IX. Método de Auto-Avaliação para o Serviço Total	373
X. Avaliação de Critérios Competitivos.....	373
XI. Estudos de Caso	373
<i>7.3 - Quanto ao Mérito de Trabalho Científico.....</i>	<i>374</i>
7.3.1 - Contribuição	374
7.3.2 - Relevância	375
7.3.3 - Originalidade/Ineditismo	376
7.3.4 - Viabilidade	377
<i>7.4 - Quanto a Aspectos de Desenvolvimento do Trabalho</i>	<i>378</i>
<i>7.5 - Considerações Finais</i>	<i>379</i>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	383
BIBLIOGRAFIA	389
ANEXO I - Questionário para o Diagnóstico.....	396

LISTA DE TABELAS

1 - Força de Trabalho Ativa na Suécia (%).....	13
2- Variações na Produtividade: Anos Selecionados.....	15

LISTA DE QUADROS

I - Resumo Geral do Desenvolvimento da Tese (Ponto 4).....	55
II - O Conceito da Qualidade.....	88
III - Comparação entre os Enfoques Antigo e Novo da Qualidade por Juran.....	93

IV - Quadro demonstrativo das variáveis e respectivos escores obtidos para o diagnóstico do clima organizacional de um Hotel.....	265
V A - Resumo de pontos relevantes para análise. Pesquisa "FATORES INFLUENTES NAS DECISÕES DO CONSUMIDOR FINAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	295
V B - Resumo de pontos relevantes para análise. Pesquisa "FATORES INFLUENTES NAS DECISÕES DO CONSUMIDOR FINAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	296
V C - Resumo de pontos relevantes para análise. Pesquisa "FATORES INFLUENTES NAS DECISÕES DO CONSUMIDOR FINAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	297
VI - Possíveis correlações entre fatores da decisão de compra nas categorias de produtos pesquisadas.....	302
VII - Conceitos de qualidade agrupados por ênfase predominante nas articulações dos consumidores finais de produtos/serviços.....	303
VIII - Conceitos de qualidade agrupados por ênfase predominante nas articulações de gerentes de pontos de venda de produtos/serviços.....	306
IX - Comparação entre o que os consumidores desejam e o que os gerentes pensam que estes querem de seus pontos de venda.....	307
X - Prioridades conforme incidência de menções para avaliação da qualidade entre consumidores e gerentes dos pontos de venda.....	309
XI A - Correspondência entre elementos das normas ISO - Uma análise para serviços.....	342
XI B - Correspondência entre elementos das normas ISO - Uma análise para serviços.....	343
XI C - Correspondência entre elementos das normas ISO - Uma análise para serviços.....	344
XI D - Correspondência entre elementos das normas ISO - Uma análise para serviços.....	345
XI E - Correspondência entre elementos das normas ISO - Uma análise para serviços.....	346

LISTA DE FIGURAS

1 - O Triângulo de Serviços de Albrecht.....	70
2 - O Produto Total de Levitt.....	74
3 - Os Níveis de Produto de Kotler.....	78
4 - O Espectro Mercadorias-Serviços de Berry & Parasuraman.....	86
5 - A Análise de Pareto na Classificação de Juran para Importância de Clientes.....	113
6 - Estágios e Efeitos na Manifestação de Atitudes segundo Lendrevie.....	123
7 - As Ênfases Alternativas do Marketing na Estrutura Empresarial na Visão de Kotler.....	140
8 - A Estrutura Integradora para Serviços de Marketing conforme Berry & Parasuraman.....	141
9 - O Sistema de Administração de Serviços de Normann.....	192
10 - Modelo de Qualidade de Serviço de Parasuraman, Zeithaml & Berry.....	197
11 - O Modelo do Serviço de Qualidade Total de Albrecht.....	206
12 - O Modelo do Enfoque Paralelo de Carr & Littman.....	214
13 - Esquema das relações entre conceitos gerais para serviços desenvolvidos na fundamentação teórica (Ponto 5.1).....	220
14 - Aplicação dos Conceitos de Produto e Serviço.....	224
15 - Esquema das definições da qualidade desenvolvido na fundamentação teórica (Ponto 5.2).....	230
16 - Níveis do Serviço Total de um Produtor.....	231
17 - Posicionamento estratégico de características de qualidade para produto ampliado.....	234
18 - Ciclo da qualidade para o desenvolvimento de recursos humanos numa empresa com foco no produto ampliado.....	245
19 - Esquema das conceituações quanto a clientes e suas necessidades na fundamentação teórica (Ponto 5.3).....	251
20 - Modelo para o desenvolvimento do Gerenciamento de Mudanças visando transformações.....	259

21 - Reações comuns nos níveis organizacionais diante de mudanças necessárias às empresas.....	272
22 - Respostas aos níveis de pressão.....	274
23 - Mecanismo de mudança comportamental.....	277
24 - Fatores relacionados ao senso de competência.....	279
25 - Orientação de treinamentos para a qualidade.....	280
26 - Fatores motivacionais para programas da qualidade.....	282
27 - Determinantes da eficácia empresarial na implantação das estratégias de mudanças	287
28 - Estrutura de um projeto de pesquisa científica.....	291
29 - Esquema das relações entre elementos das funções de Produção e Marketing desenvolvidas na fundamentação teórica (Ponto 5.4)	313
30 - Proposta de Sistema da Qualidade do Serviço Total com foco no produto ampliado.....	322
31 - Esquema de características das empresas e da qualidade dos serviços (Ponto 5.5 - a).....	325
32 - Comparativo dos fatores para definição do conceito de qualidade.....	333
33 - Esquema dos elementos para um sistema operacional de serviços com foco no cliente, descritos pela fundamentação teórica (Ponto 5.5 - b)	335
34 - Esquema das recomendações de elementos da Gestão da Qualidade Total aplicáveis a serviços apresentados na fundamentação teórica (Ponto 5.6).....	337
35 - Estrutura das Normas ISO 9000.....	338
36 - Estrutura da ISO Série 9000 (1993)	339
37 - Proposta de Modelo de Gestão da Qualidade Total para Serviços baseada na ISO 9004-2	353
38 - Esquema dos elementos da produção aplicáveis à qualidade dos serviços apresentados pela fundamentação teórica (Ponto 5.5 - c)	356
39 - Proposta de Implementação da Qualidade Total em Serviços	358

1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos da Engenharia de Produção é a busca da racionalização de sistemas produtivos através do desenvolvimento das melhores formas dos métodos de trabalho, visando a produtividade e qualidade do sistema como um todo. Este todo sistêmico refere-se à organização dentro de um âmbito empresarial, onde a racionalização deve atender a um duplo objetivo: respeitar características culturais e técnicas da empresa em sua capacidade de produzir, e adequando tais características, posicionar a empresa no mercado aproveitando oportunidades de modo competitivo. É bom lembrar que empresas não possuem recursos ilimitados e tampouco o mercado está disposto a absorver tudo, ou qualquer coisa, que se produz.

A análise deste desafio da produção deve buscar todas as interfaces empresariais dentro do conhecido enfoque sistêmico, reconhecida forma segura de considerar diversos elementos interdependentes, reunidos numa lógica de funcionamento para um resultado comum: o produto/serviço, que deve atender ao citado duplo objetivo, da capacidade empresarial em relação à oportunidade de mercado. Não se julga neste trabalho, necessário justificar a propriedade da aplicação ou as vantagens da teoria de sistemas na análise desta situação - a adequação da abordagem sistêmica à Engenharia já está suficientemente consolidada.

A fundamentação teórica para os objetivos desta tese, procura encadear os conceitos a partir das justificativas buscadas dentro de uma revisão bibliográfica relacionada com a importância do assunto. Assim, escolheu-se como *tema* de trabalho a Qualidade de Serviços, justamente por vislumbrar que nos serviços estarão as tendências de maior vantagem competitiva.

Apresenta-se a seguir, argumentações que levaram à definição do problema desta tese.

1.1 - ESCOPO DA PRODUÇÃO

A análise pode ser iniciada acompanhando-se a trajetória de um produto. O âmbito da fabricação, tradicionalmente reconhecido como da Engenharia de Produção é onde ele é configurado fisicamente. Aí, a produção significa na Engenharia, a reunião de recursos materiais, humanos, financeiros e informações para, através de um processo de transformação racionalizado, chegar a um produto/serviço. Este, é um bem econômico, produzido para atender a necessidades humanas. A escassez de recursos aliada a diversificadas formas de sua obtenção, a complexidade de processos de transformação pela interação de fatores de produção num crescente desenvolvimento de tecnologia, o ambiente de mercado cada vez mais exigente em relação ao produto/serviço por ação de concorrência, demonstram dia-a-dia as dificuldades do objetivo de racionalização. As formas de conseguí-la extrapolam a aplicação pura e simples de técnicas da Engenharia e o ambiente da fábrica.

Reconhece-se que o objetivo da racionalização agora é da organização, de todos os subsistemas da empresa, e que envolve uma grande habilidade gerencial no manejo de recursos. Amplia-se portanto, o conceito de "produção" - significa produzir um resultado empresarial: o produto/serviço é um bem econômico para satisfazer as necessidades de mercado - a oportunidade levantada; e, os interesses do negócio - a capacidade racionalizada.

O produto/serviço bem produzido é aquele que possui além das características técnicas necessárias ao seu desempenho, fatores agregados que ampliam a percepção de seu valor; são fatores de vantagem competitiva, de decisão de compra onde pesa a análise de custo/benefício para o consumidor. Desempenho é o mínimo que se espera de produtos/serviços; é fator qualificador - hoje, quem não produz com tecnologia compatível nem precisa entrar no mercado.

Simplificando, um bem produzido é percebido além dos aspectos visíveis incluídos por ações técnicas da fabricação; o valor para quem o deseja, é percebido também por outros fatores não visíveis. O produto/serviço é percebido na forma de um "pacote", com características tangíveis e intangíveis. Esta é uma visão que representa o grande diferencial competitivo para as empresas atuais e que tem levado à busca da identificação correta destas características para a produção de qualquer produto. Leva áreas até então técnicas como a Engenharia, à uma reavaliação de seus projetos. Amplia-se particularmente o âmbito de atuação da Engenharia de Produção, que pela sua origem conceitual, concilia questões técnicas com aspectos gerenciais. Há porém de se reconhecer que esta abordagem não é nova; tem longo tempo a ampliação de conceitos para os produtos dentro do Marketing, como estratégias de diferenciação em "produto genérico, esperado, aumentado e potencial" - o Produto Total de Theodore Levitt.

1.2 - PRODUÇÃO E QUALIDADE

Os exemplos de sucesso e estudos de viabilidade empresarial têm passado pelo estudo já referido da racionalização, que é um dos objetivos da Engenharia de Produção, como já dito. São um pouco obscuras as conclusões sobre o que levou aos resultados: afinal, a racionalização foi obtida pela produtividade ou qualidade? O conhecimento até mesmo enciclopédico, refere-se à racionalização como o aperfeiçoamento do sistema técnico, visando seu melhor funcionamento. Não muito distante desta definição, a Engenharia de Produção vê que racionalizar significa melhorar a eficácia de um sistema, através da escolha dos meios adequados, conforme a finalidade de operação deste sistema. Encontra-se nesta definição a relação com a produtividade, já que no conceito mais simples desta, significa "medida da eficácia". Resta analisar: o que é adequado?

A idéia de adequação passa por uma avaliação comparativa dos recursos disponíveis para a produção em relação ao produto/serviço que se deseja, e pelo reconhecimento de um saber tecnicamente utilizável. Avaliar a adequação de recursos materiais, financeiros e de informação, envolve o mencionado sistema

técnico; avaliar recursos humanos adequados, envolve o "agir comunicativo" estabelecido na Filosofia e Relações Humanas. Não sendo conveniente entrar nesta fundamentação filosófica, tão pertinente na análise mas estranha para a Engenharia, pode-se demonstrar na literatura dos clássicos da Teoria da Qualidade, a aceitação do conceito de "adequação ao uso" de Juran. Uso, aqui pode ser entendido como a utilização do produto/serviço pelo consumidor final - cliente externo; e o uso dos recursos material, financeiro e informação por parte de quem atua no sistema produtivo, os recursos humanos - cliente interno. Então, racionalização também envolve a qualidade pela "adequação dos meios" - adequação dos fatores de produção; visando a finalidade do sistema produtivo - o produto/serviço conforme uso que o consumidor deseja. A avaliação da qualidade depende de quem avalia; logo, depende do agente gerencial do sistema que visa a racionalização, dos recursos humanos envolvidos nas operações que buscam condições de trabalho compatíveis (clientes internos e parceiros), e dos consumidores/usuários que procuram a satisfação de suas necessidades (clientes externos). Todos de alguma forma "usam/contatam" um recurso do sistema, que tem por finalidade oferecer um produto/serviço adequado.

Vê-se pelo exposto, que racionalização tem objetivos de produtividade e qualidade. Está claro que racionalizando obtém-se a produtividade, porém nem sempre o esforço de racionalização pode naturalmente levar à qualidade. Neste caso particular, como envolve a questão de avaliar o que é adequado e o que é melhor, torna-se necessário um planejamento deliberado e particular para a produção da qualidade. Por isso justifica-se a argumentação de Deming que costumava dizer: "Melhore a qualidade e você estará, automaticamente, melhorando a produtividade". Constata-se que, com domínio tecnológico geralmente homogêneo em certo período para uma linha de produtos, e preços sendo definidos pela concorrência no mercado, o fator decisivo na decisão de compra, e portanto de vantagem competitiva, passa a ser a qualidade do que se produz. Será este o último fator comparativo relevante a ser buscado por empresas concorrentes?

Esta realidade para as empresas tem sido evidenciada numa constatação acelerada pelo processo de abertura de mercados e formação de blocos

econômicos entre diversos países. Não é só da empresa que exporta o interesse pela qualidade; aquelas ditas de mercado interno, também devem se preocupar, pois nas ruas de seu mercado estão os produtos de fabricantes estrangeiros ameaçando suas receitas.

1.3 - PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

O início da Qualidade Total num processo empresarial, está na definição estratégica de qual é o negócio da organização, frente oportunidades de mercado e capacidade da empresa; um planejamento estratégico deverá direcionar a empresa em relação à sua política de qualidade. Identificado neste planejamento qual é o produto/serviço a oferecer, o primeiro passo para o planejamento da melhoria da qualidade de produtos existentes, é o de identificar os clientes. Seguindo o produto/serviço ao longo de todo o processo, tem-se clientes internos e externos que são afetados por ele, e isso considerado, a etapa que deve anteceder a todas, é a do levantamento das necessidades destes clientes.

O levantamento de necessidades envolve relacionamento de interfaces empresariais, particularmente os subsistemas de Produção, Marketing e Recursos Humanos. A atividade de Marketing já é conhecida como o elo de ligação entre a empresa e seu mercado, possuindo metodologias comprovadas para o levantamento de necessidades externas. Contudo, observa-se muito mais aplicações da pesquisa para avaliação de concorrência, potencial, dimensionamento de mercado e satisfação com produtos/serviços. Mesmo o Marketing já abordando há algum tempo a importância da qualidade no planejamento de produtos/serviços, a prática de pesquisa de mercado especificamente para levantamento de características que representam expectativas de qualidade, é experiência recente e pouco relatada.

O esforço conjunto do Marketing com Produção passa ser essencial: o primeiro por deter a metodologia e os meios de desenvolvimento de pesquisa de mercado voltada para a identificação de fatores de qualidade, e o segundo por possuir os conceitos relativos ao correto planejamento da qualidade para o

projeto/conformação do produto, de acordo com percepções levantadas no mercado.

As necessidades de clientes internos podem ser levantadas a partir de métodos descritos dentro da Teoria das Organizações, voltados especificamente para a área de Recursos Humanos. Resta saber qual o mais adequado a programas para a produção da qualidade. A forma indicada para tal levantamento é semelhante à Pesquisa de Mercado, inclusive com tratamento metodológico científico. Neste sentido, julga-se importante compreender a questão da qualidade para funcionários num contexto amplo, para não se incorrer em exemplos de fracasso, por falta de consistência entre objetivos da produção da qualidade e o que se oferece para pessoas em busca de cooperação nos programas participativos. Qual será a forma de planejar a qualidade em relação aos Recursos Humanos da empresa?

1.4 - PRODUTOS E SERVIÇOS

Hoje é comum a afirmativa que dentro da "evolução da qualidade", está se chegando à "era do serviço". Muitos entendem com esta afirmação que o momento é o da melhoria do setor de serviços, caracterizado como serviços públicos, bancário, atendimento, turismo, transporte, ensino, entre outros. É claro que é isso; mas esta tese entende que é muito mais. Reconhecer que esse é o conceito de "serviço" é, no mínimo, negar o potencial competitivo que ele representa para uma empresa produtora de qualquer bem. O momento é o de rever o "conceito de produto" e suas características, pois é a partir delas que se concretiza a percepção da qualidade pelo consumidor.

Muitos entendem que produtos são considerados apenas como bens físicos, tangíveis; e serviços são aqueles intangíveis, incluindo-se também os processos. Contudo ressalva-se que, todos são "produtos" e o que existe é uma classificação entre eles de "tangíveis e intangíveis". Parece que esta é uma visão que atende bem aos objetivos de projeto e produção, mas na prática, como tais classificações auxiliam as empresas ou são identificadas por consumidores?

1.5 - PRODUTO AMPLIADO

Não há sentido em separar produtos de serviços, quando se planeja a produção da qualidade. A forma de planejar a qualidade de um e de outro deve ser semelhante, bastando para isso adotar o conceito de produto ampliado. É o que defende esta tese, a partir do conceito de "produto total" que foi desenvolvido por Theodore Levitt em "The Marketing Imagination, 1983". Conjugando este conceito com estudos de James Teboul em "La Dynamique Qualité, 1990", sobre atividades de "suporte e interface", onde afirma que a diferença entre uma prestação de serviço e um produto manufaturado é apenas de grau, este trabalho procura identificar no ciclo do produto, níveis da qualidade para o serviço, considerado totalmente. Certamente será uma contribuição que virá a facilitar identificação de características deste produto total, numa visão estratégica da função produção.

O conceito de Produto Total apresenta como produto genérico, o elemento fundamental, embora rudimentar mesmo que pareça uma simples mercadoria. O produto esperado junta ao genérico todos os serviços tradicionais que o cliente espera (entrega conveniente, prazos e condições de venda atraentes, suporte de pós-venda adequado). O produto aumentado/ampliado acrescenta ao esperado um conjunto de benefícios que o cliente não espera (treinamento dos funcionários, relatório bancário remetido a clientes); por exceder expectativas, pode gerar bastante satisfação dos clientes. O produto potencial além de questionar aos clientes sobre suas necessidades, vai adiante, descobrindo suas necessidades latentes das quais ainda podem não estar conscientes. É a oportunidade de responder a novas necessidades. Os clientes após terem experimentado os produtos aumentados, passam a ter expectativas em relação a melhorias inesperadas; depois que tais melhorias perdem o poder de aumentar a satisfação, os produtores devem se concentrar no produto potencial, que inclui tudo o que pode ser feito para atrair e manter o cliente e que pode ser acrescentado ao produto aumentado no futuro. Qual deverá ser a linha de gerenciamento sob enfoque da Qualidade Total?

1.6 - MARKETING PARA A QUALIDADE

É fato reconhecido que nada do que for desenvolvido para o enfoque do produto ampliado, dispensará o necessário conhecimento do que o consumidor deseja. A pesquisa de mercado para levantamento de necessidades quanto à qualidade sempre deverá ocorrer. A recente revisão das normas Série Iso 9000 reforçou diante da Produção, a responsabilidade de Marketing pela determinação precisa das expectativas de clientes pela análise de suas necessidades, e acompanhamento de uso do produto no mercado, estabelecendo que esta área dever liderar o levantamento de necessidades. Esta determinação realiza-se por técnicas de pesquisa de mercado aplicadas com foco para a qualidade, sendo inevitável a fixação da interface Marketing - Produção na empresa.

Este trabalho realiza para certas categorias de produtos, levantamento via pesquisa de mercado, procurando comparar algumas características entre consumidores e distribuidores, quanto à qualidade. Será uma forma de ter indicativos regionais e, principalmente, verificar a aplicação da metodologia de pesquisa de mercado para a produção da qualidade.

1.7 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Os serviços são ainda reconhecidos por expressiva maioria, como aquele setor terciário da economia que se caracteriza pelo fornecimento de uma prestação de benefício intangível, e por isso mesmo, difícil de quantificar por medidas de desempenho eficazes. São tradicionalmente assim admitidos os serviços bancários, de saúde, de transporte, assistência técnica, entre outros. A crença de que alguns serviços são inevitáveis porque constituem-se em responsabilidades sociais de órgãos públicos, e por isso gratuitos ou subsidiados sem concorrência por reserva de concessões específicas; e de que outros, são concessões de produtores que fornecem assistência de pós-venda a produtos que estão em vida útil, constituindo uma fidelidade da clientela por garantia da manutenção por autorizados com reposição de peças originais; faz com que através dos tempos, o processo de

prestação de serviços se degenere por falta de aferição da satisfação de clientes aparentemente cativos.

A realidade da concorrência vem dando nova dimensão a estas crenças. A ameaça de desestatização de serviços considerados sociais e de segurança pública em favor da iniciativa privada, e o aparecimento de empresas com enfoque estratégico de mercado concorrendo com melhor desempenho no atendimento de clientes, têm feito que se pense em qualidade de serviços num aspecto mais amplo. As primeiras evidências de pequenos esforços chamam atenção de empresas além das consideradas do setor terciário: empresas de qualquer tipo, sejam industriais ou puramente de serviços, admitem que a qualidade deve ser pensada também nos serviços tomados numa perspectiva mais ampla.

Neste contexto preliminar de análise, definiu-se o *problema* desta tese: *Identificação dos níveis de um serviço total num conceito de produto ampliado, tendo-se em vista a competitividade e que tornem possíveis a produção e gestão da qualidade.*

2 JUSTIFICATIVAS

A definição do tema para a realização deste trabalho teve em seu início razões pessoais, que posteriormente foram reforçadas na pesquisa bibliográfica empreendida para verificar a relevância do estudo. A quantidade de informações avultou-se e os enfoques para estudo se dispersaram, tal era a multiplicação de elementos que justificavam a tese. A seleção de alguns fatores que conciliavam interesse pessoal com literatura, levou ao desenvolvimento de uma pesquisa de campo buscando pontos específicos, para o direcionamento de um trabalho que fosse compatível com nossa realidade.

Apresenta-se na seqüência uma série de justificativas para esta tese, que por isso mesmo são abrangentes e salientam a importância dos serviços com qualidade. Estão selecionadas conforme a origem das afirmações.

2.1 - JUSTIFICATIVAS DE CUNHO PESSOAL

São as mais simples de se apresentar, pois derivam da observação da realidade de serviços como qualquer consumidor e de constatações dentro do exercício profissional em Engenharia de Produção.

01. Falta de Entendimento de Conceitos

A observação do baixo nível de qualidade dos serviços disponíveis levou à constatação de que as causas concentram-se na falta do conhecimento básico de razão de ser do negócio, da identificação do processo em seus procedimentos, e principalmente, do conceito de serviço. É quase que absoluta a ausência de

orientação a funcionários quanto ao atendimento a clientes, e formas de melhoria da qualidade e produtividade; simplesmente não sabem articular a idéia destes termos. Basta para esta conclusão observar procedimentos e comparar com princípios elementares de gerência e produção.

02. Valorização pela Ausência

Uma constatação que já estava interiorizada, mas que teve nomeação por ter participado de um curso de Marketing de Serviços, onde chamou atenção o registro: "Nos serviços existe a valorização pela ausência. Quanto mais perfeito um serviço, menos ele tende a ser percebido. (...) O cliente tende a dar maior valor aos serviços quando conhece suas características." A reflexão sobre estes pontos pode indicar importantes fatores do comportamento do consumidor, que para um fornecedor de serviços desavisado significa perder oportunidades; por exemplo, achando que tudo pode ficar como está, porque não há manifestação de necessidades - um risco de serviço se deteriorar ou ser substituído por um concorrente mais atento a possibilidades.

03. Inexistência de Pesquisas Efetivas para Gerência da Qualidade de Serviços

É inegável o quanto tem-se publicado sobre os serviços e a qualidade. O problema de desempenho do processo de serviço, se for buscado por um fornecedor que queira melhorar, provavelmente não será resolvido com os relatos disponíveis. Os estudos sobre Qualidade de Serviços necessitam de desenvolvimento sistematizado e específico para uma realidade cultural, porque envolve essencialmente pessoas - no fornecimento e consumo dos mesmos. O conceito de serviço é tratado de modo restrito, numa visão antiga de comércio, e não de processo de produção que envolve interações. Há uma carência de pesquisas, planos e modelos concretos que tratem a Qualidade de Serviços em toda sua amplitude.

04. Serviços são ainda Pouco Explorados na Engenharia de Produção

A Engenharia de Produção com seus métodos sistematizados com objetivos de racionalização para a Qualidade & Produtividade (Q&P), pode em muito contribuir para a melhor compreensão de processos e procedimentos em serviços. Para esta área de aplicação, alguns conceitos referentes especificamente a produtos, processo de produção e técnicas para Q&P devem ser estendidos. Estes conceitos tradicionais da Engenharia de Produção e adequação de seus métodos possibilitará a ampliação da área de atuação de seus profissionais, bem como abrirá vasto campo de pesquisas posteriores, sistematizadas para a área de serviços.

2.2 - JUSTIFICATIVAS POR LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

As justificativas apresentadas neste ponto foram obtidas em pesquisa exploratória bibliográfica para a Qualidade de Serviços, em publicações dos últimos anos (1989-1993), também incluindo-se aquelas que foram lançadas nos anos seguintes enquanto o trabalho desenvolvia-se (1994 e 1995). Para melhor efeito de análise serão agrupadas em nível de importância, para a justificativa do setor de serviços como área de estudo do trabalho desta tese.

2.2.1 - IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DO SETOR DE SERVIÇOS

05. Expressivo Nível de Emprego com Evolução para Sociedade de Serviços

Pode-se constatar o advento de uma sociedade de serviços. Fontes estatísticas comprovam o crescimento dos serviços, onde segundo um exemplo de Normann [1993:19], "das 100 maiores empresas no mundo fundadas nos anos 60 e 70, 56 eram apenas de serviços, 8 eram de serviços com algum produto tangível como parte do serviço (... a) terça parte restante era dominada por empresas de alta tecnologia. (...) A 'onda de serviços' como fenômeno torna-se mesmo mais persuasiva quando consideramos que entre 80 a 85 por cento dos produtos de

tecnologia de informação são vendidos para o setor de serviços e o restante para o setor industrial."

Deming [1990:137-139] cita que números publicados pelo censo mostram que nos Estados Unidos em 1976, de cada 100 pessoas, 75 estavam empregadas em organizações de serviços. Somando-se a este número, as que estavam em indústrias envolvidas com serviços, verifica-se que numa tendência contínua, de cada 100 pessoas 86 estão ligadas aos serviços, deixando apenas 14 para fabricar coisas que se pode "dirigir, usar mal, derrubar ou quebrar, e essas 14 incluem a agricultura - alimentos, frutas, algodão e tabaco. (...) a melhora de nosso padrão de vida depende muito da melhor qualidade e produtividade do setor de serviços. O custo de vida, se alto, é alto porque pagamos mais do que o necessário pelo que obtemos. Isto é inflação pura. (...) Algumas indústrias de serviços, se bem administradas, podem reduzir os custos dos produtos manufaturados e das mercadorias e, portanto, melhorar a posição competitiva dos produtos (...), dentro e fora do país."

Reforçando a idéia pelas tendências de outro país evoluído, pode-se analisar a evolução do emprego na sociedade, como exemplo na Suécia pela Tabela 1 a seguir.

TABELA 1 - Força de Trabalho Ativa na Suécia (%)

ANO / SETOR	AGRICULTURA	INDÚSTRIA	SERVIÇOS
1870	73	12	05
1900	61	24	09
1950	21	34	42
1980	06	23	71
1990	05	21	75
2000	04	17	79

Fonte: Estudo da FA-Radet (Conselho Sueco de Assuntos Administrativos e de Vida no Trabalho) - "I framtidens kölvatten (In the wake of the future)", H. de Geer et al., Liber.[NORMANN,1993:19]

Pesquisa realizada por Moreira [1993:613] no Brasil, compara a situação entre agropecuária, indústria e serviços, onde constata que o "percentual do emprego em serviços, oscilou em torno de 50% para o período 1950-1980, mas cresceu a 59% em média no período 1980-1988."

Mesmo considerando que a renda per capita seja uma "medida grosseira do nível de desenvolvimento econômico de um país", Moreira [1993:613] também afirma que tem-se observado que "quanto maior a renda per capita de um país (...), maior é a porcentagem do emprego no setor de serviços." O principal motivo indicado como explicação é o diferencial de crescimento de produtividade nos três setores básicos: agropecuária, indústria e serviços. Um maior contingente de mão-de-obra será ocupado nos serviços por ser o menos produtivo; obviamente, não se pode argumentar com a maior utilização de mão-de-obra para explicar a baixa produtividade. "Embora o problema da baixa produtividade em serviços seja ainda um tema em aberto, essa característica parece estar ligada à maior dificuldade (em comparação à agropecuária e à indústria) do uso intensivo de capital em atividades de serviços, pela própria natureza destas - que de modo geral forçariam a um uso intensivo não de capital, mas sim de mão-de-obra."

06. Variação da Produtividade Setorial Associada a Serviços como Agente Estabilizador de Empregos

Moreira [1993:612] destaca que a primeira publicação importante, medindo e analisando a evolução da produtividade na área de serviços apareceu em 1964 nos Estados Unidos, enquanto que as primeiras medidas de produtividade já eram divulgadas para setor de manufatura no final do século passado. A monografia mostrou preocupação com diferenças das taxas de crescimento da produtividade entre setor de bens (indústria e agricultura) e o de serviços, e foi trabalho de Victor Fuchs patrocinada pelo National Bureau of Economic Research, referindo-se ao período de 1929 -1961.

No período pesquisado (1929-1961), o crescimento anual da produtividade foi de 2.7% para o setor de bens contra apenas 0.7% para o de serviços. Fuchs

apontou que tal diferença agia como "fator inibidor ao crescimento da produtividade para a nação considerada na sua totalidade, além de provocar movimentos inflacionários, já que as demandas salariais levam em conta o crescimento da produtividade nos setores mais progressistas." Por outro lado, destacava "a função social do setor de serviços, como agente de estabilização do emprego: à medida em que aumentava a produtividade na indústria e na agricultura, a tendência de deslocamento de pessoal e perda de empregos nessas áreas eram absorvidas pelo setor de serviços." Em 1940, a percentagem de pessoas empregadas em serviços era de 40.4%, passando a 54.0% em 1961; em 1987, estudos posteriores revelaram que o percentual já era de 76.0%. [MOREIRA, 1993:612]

Pesquisa realizada por Moreira no Brasil compara a situação entre agropecuária, indústria e serviços. Veja-se tabela a seguir.

TABELA 2 - VARIAÇÕES NA PRODUTIVIDADE: Anos Selecionados

SETOR / ANO	1950	1960	1970	1980	VARIAÇÃO ANUAL
Agropecuária	100	120.4	137.1	281.8	3.51%
Indústria	100	217.5	257.1	328.4	4.04%
Serviços	100	116.6	153.5	195.7	2.26%

Fonte: Moreira, D. A. (1992). "Medida da Produtividade em Atividades de Serviços: Alguns Problemas e Soluções". FEA (USP).

A produtividade do setor de serviços no Brasil pode ser considerada razoável em 2.26%; Moreira explica que isso "talvez devido à própria juventude do setor de serviços" no país. Mesmo assim, se comparada com as produtividades nos outros setores, seu valor é aquém. O mesmo autor em pesquisas seqüentes a esta, verificou que o problema agravou-se no período de 1980-1988: "enquanto a produtividade na agropecuária cresceu a 2,8% ao ano, a produtividade industrial manteve o mesmo nível (crescimento zero) - mas a produtividade do setor de serviços parece ter apresentado crescimento negativo: aproximadamente -0.6% ao ano". [1993:613]

Constata também para o Brasil em menores proporções, uma movimentação de trabalhadores de outros setores para a área de serviços, conforme variação da produtividade; mesmo com baixo crescimento da produtividade há um crescimento relativo de empregos no setor de serviços: 50% (1950-1980) para 59% (1980-1988), porém como mostrou a pesquisa, a produtividade dos setor de serviços teve crescimento negativo (-0.6%). Evidencia-se pois, uma situação crítica em termos de produtividade, considerando-se a função social de empregos dos serviços.

07. Dificuldade de Dirigir Atividades Associadas ao Prestígio Social

Razão de muitos problemas vem da afirmativa de que "o negócio de serviços não possui o mesmo status da manufatura. Serviços reputados por baixo status tendem a ser aqueles que desempenham funções" [NORMANN,1993:28], vistas como as que:

- * tradicionalmente são efetuadas por pessoas também de baixo status, por vezes originados da economia informal ("sem carteira assinada");
- * não exigem especialização e conhecimento (o que nem sempre é correto);
- * empregam funcionários com menor educação formal;
- * são consideradas "trabalho sujo" ou mal necessário.

Exemplos claros destas situações são serviços de limpeza, cozinha, cuidado com crianças, segurança, limpeza sanitária; consumidores inclinam-se a desprezá-los, mas percebem quando falham.

Há também uma variedade de status enorme na indústria de serviços: algumas atendem necessidades esotéricas (igrejas, artes etc.) e outras lidam com recursos preciosos para todos (bancos, serviços médicos etc.); são organizações que "desfrutam status elevados, embora nem sempre (se classifiquem) como 'negócios avançados' ", como diz Normann. Outras distinções de status aparecem para os mesmos tipos de serviços, como uma modesta barbearia "Da Ponta de

Esquina" em relação a um salão "Chez Monsieur" freqüentado por figuras sofisticadas.

"Esta reflexão sobre status tem implicações na administração de serviços, nas possibilidades de recrutar pessoas que são tanto motivadas como experimentadas e nos métodos de desenvolver e manter uma 'cultura'." [1993:28]. Fatores de geração de imagem tendem a refletir sobre toda a empresa, num efeito de prestígio, fazendo da produção de serviços de qualidade um dos mais difíceis e de maior desafio profissional.

08. Evidência de Reorganização dos Serviços Existentes de Economia Informal para Formal

Nações mais desenvolvidas, como Estados Unidos e Escandinávia, passam por mudanças na estrutura básica de suas atividades econômicas e cerca de dois terços de seus Produtos Nacionais Brutos (PNB) já não provém de operações agrícolas ou industriais. As tendências parecem ser clara mas "podem ser enganosas, tanto em sua interpretação histórica quanto em suas implicações para o futuro", alerta Normann. Por exemplo, quando uma dona de casa leva o filho para uma escola maternal para que possa trabalhar numa grande empresa de limpeza, que pode ter como cliente a própria escola maternal, "a contabilidade pode apontar orgulhosamente que houve crescimento da atividade econômica"; mas de fato o que ocorreu foi que uma atividade que antes era desempenhada fora do mercado passou a ser realizada no mercado. [1993:17]

Deve-se ter cautela em relação a dados oficiais do PNB per capita com padrão de vida real. No exemplo anterior, transferir a tarefa de cuidar de crianças das famílias para instituições não é uma correta representação de "um aumento real no valor de produção da sociedade." [1993:18]. Esta é uma realidade que também se constata para o Brasil, quando se observa a mulher saindo de casa para vender seus serviços como forma de reforço do orçamento familiar; outra parte de uma minoria, também o faz, mas pelo crescente papel de profissional que alcança no mercado de trabalho - em ambos os casos, há transferência de trabalhos

habitualmente de economia informal para a formal. Contudo, é sabido que a economia não cresce a ponto de ser indicador de melhoria do nível de vida da maioria da sociedade brasileira; talvez, concentrando apenas em restrita minoria.

Mesmo com o aumento impressionante da quantidade de empresas terciárias (de serviços) em relação às demais, reforça Chiavenato [1991:7], que sua participação "no Produto Nacional Bruto brasileiro é percentualmente menor do que as das empresas primárias e secundárias."

09. Crescimento do Setor de Serviços pelo Aumento de Eficácia da Manufatura

Esta é uma tendência histórica, observada em economias mais desenvolvidas, onde há crescimento progressivo de setores primários para os seguintes, secundário e terciário. Nestas economias prevê-se chegar a um ponto de saturação onde estratégias ocuparão papel de relevância para a sobrevivência empresarial.

O "crescimento do setor de serviços tem-se tornado possível devido ao aumento da eficácia do setor de produção de bens." Existe uma relação direta com uma recente "onda" histórica: "a mudança da agricultura para produção industrial tornou-se possível em função do grande aumento da produtividade agrícola", deixando pessoas livres para outras atividades. Contudo, o aumento da produtividade agrícola deve-se em grande parte ao progresso industrial que desenvolveu equipamento agrícola mais eficiente." [NORMANN,1993:18]. Se a produtividade industrial continuar a crescer, deve-se preparar para um aumento do setor de serviços.

10. Gestão da Qualidade Total (GQT) Economiza no Orçamento Operacional

O erro de empresas com orçamentos reduzidos e com déficits, é o de cortar empregos e não o desperdício; órgãos públicos tendem a fazer o mesmo.

Segundo Carr & Littman [1992:11], a GQT "ajuda a economizar entre 10 e 20% do orçamento operacional, através da redução do 'custo da Qualidade', sem

sacrifício do desempenho.(...) Na maioria das empresas privadas, o custo da Qualidade varia entre 20 e 40% do preço de vendas (seria interessante o leitor pensar nisso da próxima vez que for comparar alguma coisa). (...) um estudo feito em 1990 pela Coopers & Lybrand sobre o custo da Qualidade de uma instalação do governo resultou em uma cifra de 33% do orçamento. Coopers & Lybrand tem assessorado várias empresas privadas a usar a GQT para reduzir esse custo a menos de 10%, a maior parte dos quais dedicada à prevenção. Nossos clientes do governo também estão começando a chegar lá (...)"

Os objetivos de cortes de custos e obtenção de resultados financeiros a curto prazo aconselham, em geral, que executivos avaliem o valor das ações da empresa no mercado, procurem ativos que não estejam gerando lucros para vender ou operações ineficientes para reestruturar. Nesta avaliação o corte no "serviço ao cliente é a vítima preferida." [DAVIDOW & UTTAL,1991:18]

Evidencia-se também uma proporção crescente das atividades de serviço na estrutura de custos de empresas manufatureiras. Uma análise simples revela que a movimentação de atividades de serviços como parcela substancial do valor e do preço de venda dos produtos manufaturados. Pode-se, de acordo com Normann [1993:24], definir "funções de manufatura como atividades que:

- * transformam fisicamente materiais;

(e) funções de serviços são atividades:

- * relacionadas com transações de intangíveis;

- * que influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos; e

- * que influenciam a utilização de outros tangíveis ou intangíveis."

Inferre-se que não pode existir uma economia industrial pura; apenas "uma economia muito rudimentar pode ser chamada de economia agrícola ou economia industrial." [1993:25]

2.2.2-IMPORTÂNCIA DE SERVIÇOS COMO ESTRATÉGIA DE CONCORRÊNCIA

11. Mudança da Estrutura Competitiva para a Produção de Serviços

Carlzon em sua obra clássica em Qualidade de Serviços ("Moments of Truth", 1985) afirma que "cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de 'serviços'. Estamos numa encruzilhada histórica, em que a era da orientação para o consumidor chegou até mesmo para setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços."

Observa-se com este fato, que a classificação entre empresas de manufatura e de serviço torna-se obscura. Por exemplo, Normann [1993:24] cita que a "Volvo está se tornado uma empresa de serviços à medida que grande parte de sua produção está sendo arrendada (leased out)" em pacotes que incluem seguro e manutenção. As empresas de produção tradicional estão mudando para uma orientação de Marketing, visando num próximo passo "uma mudança em direção à orientação para serviços."

"Na evolução da maioria dos mercados, a competição aparentemente progride de *características* para *custos*, depois para *qualidade* e por fim para *serviço*", afirmam Davidow & Uttal [1991:41]. Os concorrentes com novos produtos e serviços combatem-se através de "especificidades", termo muito próprio nos mercados industriais sendo as especificações do produto o item mais importante. Com tecnologias cada vez mais disponíveis barreiras por este fator estão cada vez mais difíceis de manter. Assim, estes autores afirmam que o "resultado é que a tecnologia representa um investimento maciço apenas para ficar no jogo e participar dele." [1991:42]

Durante a concorrência, então baseada em preços, os produtores com custos altos saem ou reposicionam-se no mercado, de tal forma que "sobreviventes equiparam aproximadamente seus preços e custos". Numa terceira fase de concorrência, clientes percebem que o custo de um produto ou serviços depende de sua qualidade. Produtores então reagem buscando se distinguir através da qualidade do produto ou serviços oferecidos. Entretanto, com o tempo os clientes

começam a ficar " 'mimados'. Começam a contar com características, preços e qualidades competitivos. Esses atributos são cartas na mesa e não métodos de diferenciação eficazes."

Faltando formas significativas de distinguir produtos e serviços essenciais, os clientes decidiram negociar com base em como esperam ser tratados: investigam esforços dos concorrentes que desejam garantir aos compradores o que foi prometido. Este é o "quarto campo de batalha, no qual a maioria das companhias entrou sem saber, é o serviço ao cliente." Perguntas relativas ao serviço ao cliente tornaram-se críticas, mas gerentes acostumados com "velhas batalhas das características, dos custos e da qualidade, encaram o serviço como secundário, como um mero acessório." [DAVIDOW & UTTAL, 1991:42/43]

12. Concorrência pelo Desempenho Não só do Negócio mas da Qualidade de Trabalho

Deve-se reconhecer que a sobrevivência se dá pelo reconhecimento que existe um mercado de trabalho, no qual se compete não só em negócios, mas no próprio trabalho em sua razão de ser.

É uma questão óbvia para empresas privadas, mas as públicas devem acordar para esta realidade também. Pesquisa em 1988 entre consumidores, citada por Carr & Littman [1992:13], "mostrou que um terço dos americanos acha que os serviços públicos deveriam ser entregues à iniciativa privada. Muitos dos funcionários em cargos de confiança também pensam o mesmo (...)." Concorrentes do serviço público nem sempre estão no setor privado. Podem surgir tentativas de transferir parte de funções para outros departamentos do governo; isso pode esvaziar o sentido de repartições que deveriam provar que seu trabalho é superior.

O Brasil já espelha estas realidades através de ameaças de desestatização, cortes de subsídios/participações do governo como forma de contenção orçamentária; observa-se que parcela da população é favorável à privatização de certos serviços públicos, devido a deficiências de desempenho dos atuais.

13. Concorrência na Força de Trabalho de Alta Qualidade

Tanto líderes de empresas privadas como públicas, afirmam que o maior desafio atual "é o de atrair e manter mão-de-obra de alta Qualidade." Mão-de-obra jovem entra no mercado de trabalho desejando tomar decisões e ter controle no modo de trabalho; o movimento pela qualidade democratiza o modo de trabalhar de empresas tornando-as capazes de reter funcionários brilhantes. Outra questão, é a "tendência da indústria e do governo de reduzirem o número de posições para executivos de nível médio." Organizações atuais devem permitir que funcionários satisfaçam sua ambição que não apenas por promoção para níveis de gerência; deve-se mudar para que cada funcionário possa "fazer parte de times que ajudam a tomar decisões que, anteriormente, eram de competência exclusiva da administração." [CARR & LITTMAN,1992:13]

A horizontalização (downsizing) de estruturas empresariais fortalece o trabalho de equipe e decisões em comitês, expondo funcionários a práticas de melhores serviços. O conhecimento do processo de serviços torna-se amplo, como importante estratégia profissional.

14. Oportunidade de Internacionalização com Concorrência Avançada

Dois aspectos podem ser considerados neste ponto: o primeiro, a internacionalização de empresas que terão maiores oportunidades para colocação de seus produtos com a abertura de mercados. Os serviços das empresas com este objetivo, terão neles um grande fator competitivo frente a concorrência internacional. Outro, é a possibilidade da indústria de serviços também ser utilizada para manter o equilíbrio na balança internacional; muito pode-se falhar em não perceber que este também é um recurso exportável. Experiências de outros países com economias avançadas e industrializadas, reconhecem a oportunidade do comércio internacional de serviços, como recurso de exportação de impacto significativo na economia; falha apontada em alguns relatos, está na dependência de "organizações que não foram preparadas para operar em mercados livres e que

não têm incentivo para explorar internacionalmente suas experiências." [NORMANN,1993:29]. Como será visto no decorrer deste trabalho, a questão do serviço de qualidade é principalmente uma questão cultural; provavelmente muito pouco pode-se copiar em termos de seus processos operacionais para nossa realidade. Portanto, imprescindível será, até para empresas internacionais que entram no mercado brasileiro, conhecer através de estudos aqui realizados as particularidades de consumo e desempenho de serviços, para ter-se competitividade em nossa realidade.

Um efeito direto de qualquer modalidade de expansão de mercado (interno ou externo), é a necessidade de um bom plano de Marketing para todos elementos do mix, devido ao risco do negócio. É o que enfatiza Vavra [1993:21] dizendo que a "abertura de mercados causa tumulto porque força as empresas à adoção de uma perspectiva voltada para o consumidor em lugar de uma mentalidade de distribuição; elas são forçadas a se engajarem em Marketing! Isso requer informações sobre consumidores."

2.2.3 - IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS PARA O MERCADO (CLIENTES)

15. Camuflagem dos Fatores da Economia de Escala no Mercado de Serviços

Não são evidentes as vantagens da economia de escala para os serviços. Os fatores que o mercado exige estão camuflados, direcionados para aspectos mais importantes para o comprador. Volume de produção de serviços é noção não aparente, sendo substituído por grandeza como forma de cobertura de mercado. Como exemplo, Normann aponta que "desenvolvimentos recentes incluem surgimento de corporações gigantes em atividades consideradas simples, como (...) residências temporárias, limpeza, (...) segurança (...). Diferentemente de uma fábrica de automóveis, a empresa de limpeza não aloca 50.000 funcionários no mesmo local para obter ganhos em escala." [1993:27]

Mercados agora dizem que é mais importante ter os bens disponíveis (o mesmo poderia ser demonstrado para os serviços) no lugar certo e no tempo adequado do que minimizar o custo de cada lote, produzido ou transportado. "O

comprador está se tornando sensível ao tempo e não apenas ao preço. Parte do valor atribuído a uma compra é o impacto que a atividade de compra e o subsequente uso do bem ou serviço têm sobre o tempo do comprador." [1993:25]. Esta tese sugere que esta questão de "tempo", seja considerada numa dimensão da qualidade caracterizada como "disponibilidade".

16. Expectativas Crescentes quanto aos Serviços

"Mesmo se a qualidade absoluta do serviço ao cliente não tivesse decaído, sua insatisfação ainda teria aumentado. A culpa é das expectativas, cada vez maiores." Este "aumento de expectativas em relação aos serviços é um fenômeno econômico, político e social". Tais expectativas continuarão a crescer, pois clientes estão ficando cada vez mais sofisticados, proporcionalmente mais educados e esclarecidos quanto à qualidade. Esta maior sofisticação traz uma "menor disposição em acreditar que um produto por si, sem suporte ou serviço, seja capaz de fazer o que deveria", comentam Davidow & Uttal.

Cientes industriais também têm expectativas crescentes em relação a serviços. "Eles também estão mais sofisticados, graças à globalização dos negócios e à competição mais acirrada entre fornecedores." [1991:22]. Os clientes industriais tendem a valorizar mais um bom serviço do clientes de varejo. Eles dependem de um bom serviço para servir a seus próprios clientes, e podem medir o impacto de um serviço ruim pelas vendas e lucros perdidos." [1991:23]

Portanto, em qualquer dos casos comentados pelos autores, as expectativas crescentes quanto aos serviços são muito mais evidentes do que para manufaturados.

17. Distância entre Produtor e Clientes

Deming [1990:132] afirma que "algumas características da qualidade de um serviço são tão fáceis de quantificar e de medir quanto as características de qualidade de um produto manufaturado. (...) O estudo das reclamações é,

certamente, necessário, mas dá uma imagem distorcida do produto ou serviço. O estudo dos custos da garantia também tem a mesma deficiência."

Com a expansão industrial criou-se uma barreira entre o produtor e o consumidor final, surgindo atacadistas, intermediários e varejistas. A amostragem derruba tal barreira, e a administração pode introduzir este modo novo através da pesquisa de mercado. Este é um dos pontos que esta tese visa demonstrar por dados de campo, e não simplesmente por afirmações talvez empíricas em extensões para nossa realidade.

18. Processo de Deterioração por Falta de Acompanhamento com Queima de Imagem do Serviço

A não aceitação de um serviço pelo mercado por falta de qualidade ocorre de modo gradativo, com clientes evadindo-se para concorrentes. A empresa num processo de deterioração de serviços, na maioria dos casos porque acha que tudo está bem, pode demorar a perceber. Quando vê que seu negócio esvaziou-se, os erros tornaram-se vícios difíceis de serem rompidos, e o que é pior os clientes já vincularam uma imagem negativa ao serviço prestado. Às vezes de modo irreversível, quem sabe até esta seja a explicação para os chamados "pontos malditos" (locais onde se instalou e faliu uma empresa com péssimos serviços, e quando outras nele se estabelecem não conseguem progredir).

Esta situação é abordada por Deming [1990:138]: "Muitas vezes, a reação do cliente para o que ele considera bom ou mau serviço é imediata. (...) Por outro lado, a reação à qualidade de um produto manufaturado pode ser retardada." Tanto para um como outro, não se pode definir hoje qual a classificação que o cliente lhes dará no futuro, podendo mudar em qualquer caso conforme mudança de suas necessidades. "Mais ainda, um serviço pode se deteriorar e um produto manufaturado pode estar sujeito a defeitos latentes."

19. Tendência para o Auto-Serviço

É o que analisam extensamente Tofler ("The Third Wave", 1980) e Naisbitt ("Megatrends", 1982). Não se pode mais evitar a "compra de tempo de outras pessoas", onde se passa a ter quantidade de tempo crescente sobrando para uso em serviços próprios. "Nos tornamos tanto fornecedores como consumidores de serviços." [NORMANN, 1993:23]. Assim é o caso, por exemplo, da contratação de empresas especializadas em segurança, próprias para hóspedes de hotéis, liberando o hoteleiro para a melhoria de sua função fundamental que é a hospedagem.

2.2.4 - IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS COMO FATORES OPERACIONAIS

20. Desempenho Deplorável dos Serviços

As pessoas não estão satisfeitas com a qualidade dos serviços. Se vale o conceito de que os usuários que definem o que é qualidade, o desempenho é o desafio mais claro para melhorar.

No caso de serviços públicos, especialmente esta situação é crítica. Carr & Littman consultores do governo dos Estados Unidos afirmam que em 1988, apenas "um em cada 11 americanos acha que o governo faz um bom trabalho no fornecimento de serviços de Qualidade (...). Apenas 31% acham que o governo federal atua de maneira competente e alguns poucos pensam que isso também se aplica aos governos estadual e municipal. Cerca da metade dos pesquisados disse que acha que o governo deve esforçar-se para melhorar, porém um terço disse haver perdido as esperanças." Perder a esperança nos serviços públicos, de qualquer nível, é o sentimento aparentemente de norma nos brasileiros. São raros os exemplos de serviços estatais que operam regularmente de forma satisfatória.

Davidow & Uttal [1991:13] também reforçam dizendo que crise "é uma palavra muito forte, mas não se trata de um exagero. Grande parte do serviço ao cliente é de má qualidade, a maior parte é terrível, e a qualidade do serviço em

geral parece estar decaindo." Portanto, serviços são ruins não só no setor público, como também o são, em parcela expressiva de empresas privadas.

21. Grande Suscetibilidade a Fracassos

Segundo Albrecht [1993:18] há "mais maneiras de se fracassar na qualidade dos serviços do que ser bem sucedido". Alguns malogros resultam de algumas modalidades de fracassos ou de uma combinação delas. A análise destas modalidades de fracasso permite "mostrar maneiras de evitá-las e propor abordagens mais confiáveis, baseadas no modo de pensar do século vinte e um a respeito da Qualidade Total em Serviços."

22. Lacuna entre Gerência de Serviços e Percepção de Problemas

É um paradoxo porque os gerentes parecem saber que o serviço ao cliente é essencial para suas empresas, e mesmo assim o serviço tem piorado, apesar de sua consciência e pregações em torno da qualidade. Os gerentes raramente conseguem fornecer um serviço de qualidade." Davidow & Uttal [1991:15] então questionam: "Por que essa discrepância entre a aparente consciência dos gerentes e seu comportamento? Por que tantas empresas parecem estar perdendo a batalha da crise nos serviços? (Talvez porque) desconhecem as opiniões dos clientes, nem as conseqüências de um serviço de má qualidade." Este é um ponto que este estudo procura levantar em relação a percepções de clientes e gerentes de pontos de venda.

Acredita-se que uma lacuna existente entre a percepção do problema e o comportamento das empresas seja a razão; e conforme os autores, pode ser atribuída a três fatores:

- a maioria dos gerentes parece não entender as raízes da crise nos serviços; podem até perceber mas não enxergam sua seriedade, não conseguindo analisar as forças que movem esta situação.

-
- as medidas de avaliação analisadas quanto a serviço ao cliente e de sua satisfação são equivocadas, fazendo com que os resultados facilmente levem a concluir que o problema não é tão sério.
 - os gerentes que parecem compreender o que seja serviço ao cliente são pouquíssimos; a maioria limita-se a conceitos restritos e obsoletos de serviço.

23. *Visão limitada quanto a Produção de Serviços com Qualidade*

Talvez seja a principal razão da diferença entre a consciência dos problemas dos serviços pelas gerências e o seu desempenho ao tratá-los. "A maioria dos gerentes tende a ter uma visão limitada demais dos serviços, e portanto uma visão também limitada de como produzi-los." Assim, em vez de dar importância estratégica para o serviço ao cliente e fazer de sua qualidade uma exigência intocável, "delegam essas responsabilidades ao departamento de atendimento a clientes. (E o pior, e que este não tem) quase nenhum poder para fazer seu trabalho: resolver os problemas dos clientes. (...) Até seus salários são um insulto". [DAVIDOW & UTTAL, 1991:26]

Esta visão limitada fica evidente nas definições que empresas dão para o serviço ao cliente. Trabalhos citados por Davidow & Uttal, mencionam exemplos:

- empresas voltadas para clientes acham que serviço significa ouvir reclamações e consertar produtos quebrados;
- empresas que vendem bens de produção concentram-se em consertos e manutenção preventiva;
- empresas de serviços financeiros (como bancos) dizem que serviço ao cliente é sinônimo de transações sem erro;
- empresas que comercializam bens industriais em maior parte identificam serviço com o atendimento de pedidos e a distribuição de mercadorias, avaliando a qualidade do serviço pelo tamanho do estoque e facilidades de crédito que oferecem.

"Nenhuma dessas definições engloba o complexo de serviços que os clientes esperam e que podem ser usados pelos gerentes para garantir sua satisfação." Por exemplo, as definições poderiam abordar necessidade de:

- elaborar um produto ou serviço fácil de usar;
- em caso de avaria ser fácil de consertar;
- serem oferecidos manuais de operação eficazes;
- treinamento para produtos e serviços complexos;
- ser moldado o comportamento dos funcionários que estão em contato com o cliente.

"As limitações dessas definições levam os gerentes a pensar que o serviço que oferecem aos clientes é apropriado." [1991:27]

24. Falta de Conceito Adequado de Serviço ao Cliente

Os gerentes necessitam de definição mais útil de serviço ao cliente, que num sentido amplo, é tudo que aumente sua satisfação. Considerando que falta uma definição satisfatória, Davidow & Uttal desenvolvem uma nova com ajuda dos conceitos de Theodore Levitt para o produto total:

"Serviço ao cliente significa todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente de compreender o valor potencial de um produto ou serviço essencial." [1991:30]

As empresas estão passando a compreender corretamente a qualidade do serviço de tal modo que se torne "um meio de criar e sustentar a vantagem competitiva." Neste sentido, Whiteley [1992:s/n], apresenta resultado de uma pesquisa realizada em 14 grandes empresas industriais e de serviços voltadas para mercados empresariais e de consumo voltados para atendimento. São dados surpreendentes constatados, em relação ao comportamento do consumidor:

- Quase 70% das razões identificáveis que levaram clientes a abandonar empresas nada tinham a ver com o produto;

-
- Apenas 15% dos clientes mudaram para um concorrente por terem encontrado um produto melhor e somente 15% por terem encontrado um produto mais barato;
 - Clientes em 20% mudaram pela falta de contato e atenção individual;
 - Maior número, 49% de cliente mudaram porque a atenção recebida era de baixa qualidade.

25. Responsabilidade Legal Atinge Diretamente os Serviços

Existe uma tendência de desenvolvimento de cultura de consumo, com movimentos entre consumidores visando defender seus direitos em relação a empresas, tanto com relação a produtos oferecidos como atividades desenvolvidas. A atenção aos preceitos do Código de Responsabilidade Civil, onde particularmente se destaca no Brasil o Código de Defesa do Consumidor, é uma preocupação que diretamente envolve serviços da empresa, na forma de oferta e atendimento a clientes.

As obrigações legais das empresas devem ser cuidadosamente acompanhadas, pois conforme enfatiza Shiozawa [1993:47] o "conjunto de tendências na era da informação reforça o papel do indivíduo na sociedade. Seu grau de exigência, portanto, torna-se maior, o que se reflete inclusive na legislação. A propaganda enganosa torna-se crime. O Código de Defesa do Consumidor garante que aquilo que antes o fornecedor encarava como uma concessão ou um favor torna-se um direito do consumidor".

26. Fragmentação da Qualidade e suas Dimensões no Pessoal de Serviços

Um operário de produção sabe o que está fazendo para fabricar algo que alguém verá e usará de alguma forma; ele tem alguma idéia da qualidade do produto final, visualizando o consumidor, satisfeito ou não com o produto de sua empresa. "Em contrapartida, em muitas organizações de serviços, as pessoas que lá trabalham têm apenas uma função. Elas não sabem que tem um produto e que este produto é o serviço; que bons serviços e clientes satisfeitos mantêm sua

empresa no ramo e geram empregos; que um cliente insatisfeito pode causar a perda de um negócio e de seu emprego." [DEMING,1990:139]

A situação chega a ser grotesca para qualquer consumidor de áreas de serviços; é paradoxal o comportamento de funcionários de atendimento em certos casos, e o próprio Deming descreve que tem "a impressão de que as pessoas que atendem a clientes em restaurantes, hotéis, elevadores, bancos e hospitais gostariam muito mais de seus trabalhos se não houvesse clientes chegando e interrompendo suas conversas. (...) Na verdade, seu trabalho seria muito mais agradável se ele entendesse que uma proporção razoável das pessoas que fazem perguntas sobre endereços ou pedem orientação é uma fonte potencial de lucros futuros para a empresa, e que ele pode ajudar a criar negócios para garantir seu emprego no futuro." As pessoas não compreendem que serviço ao cliente é seu trabalho, e que do bom atendimento depende o seu emprego.

Whiteley [1992:s/n] expressa bem a importância do perfil de Recursos Humanos para trabalhar em serviços: "Para se obter uma qualidade de serviço, é preciso contratar gente voltada para fora - gente que goste de gente - e, depois dar-lhes uma visão do atendimento, um conhecimento do que o cliente necessita, e apoio para desempenharem suas tarefas." Continua o autor comentando que, lamentavelmente qualidade de serviço não tem sido abordada com efetividade pela maioria no movimento pela Qualidade, sob alegação de que costuma ser diferente da qualidade de produto. "O pessoal analítico responsável pela qualidade do produto normalmente não compreende a qualidade do serviço muito bem. Eles têm problemas em consertarem o que não podem medir objetivamente."

"Esforços e métodos para a melhora da qualidade e da produtividade estão, na maioria das empresas e na maioria dos órgãos governamentais, fragmentados, sem nenhuma diretriz geral adequada, nenhum sistema integrado para um aperfeiçoamento contínuo. Todo mundo, independente de seu cargo, precisa de uma chance para aprender e se desenvolver. Em um clima de fragmentação, as pessoas andam em direções diferentes, sem consciência do que as outras pessoas estão fazendo. Elas não têm nenhuma chance de trabalhar pelo

melhor para a empresa, nem pelo melhor para si, e tem poucas chances de se desenvolver." [DEMING,1990:336]

A evidência fica crítica quando se percebe que a própria gerência (que diz que conhece) não sabe como orientar, por puro desconhecimento do que seja serviço e sistematização de seu processo. Reforça ainda mais Deming: "Muitos erros nunca são descobertos. (...) O que existe, tanto nas organizações de prestação de serviços quanto nas de produção de bens, é a ausência de procedimentos definidos. Existe um pressuposto não declarado, na maioria das empresas de serviços, de que os procedimentos estão totalmente definidos e são totalmente seguidos. (...) Mas, na prática, tal condição geralmente não é satisfeita. Poucas empresas têm procedimentos atualizados."

27. Paradoxo da Tecnologia Aplicada a Serviços

Constando-se que o custo de serviços a clientes na maior parte é devido à mão-de-obra, investe-se em tecnologia para aumentar produtividade. Davidow & Uttal citam John Naisbitt ("Megatrends",1982), "um observador de tendências, (porque) notou que quanto mais tecnologia o mundo usar, mais as pessoas desejarão contato humano."

Novos recursos tecnológicos, contudo, podem parecer atraentes, mas muitas vezes o efeito imediato é de clientes confusos e frustrados. Nestes casos a única maneira de esclarecer é através do serviço ao cliente. "Portanto, a tecnologia alimenta a demanda de serviços".

A tecnologia, por outro lado, faz com que seja mais difícil para a empresa fornecer um serviço eficaz. Quando usada, às vezes: os amadores desistem, profissionais precisam de treinamento constante, necessita-se de computadores caros para diagnóstico, o proprietário de produtos não ousa fazer pequeno reparo "e terá sorte se encontrar uma pessoa capaz de fazer um serviço bem feito. (...) A complexidade da tecnologia aumentou muito mais rápido do que a capacidade do pessoal de serviços em acompanhá-la".

Quanto mais complexo for o produto ou serviço, de mais ajuda precisa o comprador para concretizar suas expectativas, pois conforme lembram Davidow & Uttal, "Ted Levitt enfatizou que os clientes não compram produtos e serviços, mas expectativas." [1991:19]

Neste caso é bom lembrar Deming [1990:136] quando diz: "Os serviços precisam melhorar junto com a produção. (...) Os princípios e métodos de melhora são iguais para a prestação de serviços e para a fabricação de bens. A aplicação real difere é claro, de um produto para outro, e de um tipo de serviço para o outro, assim como todos os problemas da produção diferem uns dos outros." Donde conclui-se, que melhorar a produtividade não é uma simples questão de aplicar tecnologia.

28. Baixa Racionalidade com Pouco Uso da Industrialização de Serviços

Os serviços lidam com intangíveis e a eles associam-se recentemente diversas técnicas da industrialização, e em muitos casos, com elevação conseqüente da produtividade. Alerta Normann que "a noção de produtividade em serviços - ou, mais apropriadamente, na economia de serviços - não tem sido ainda suficientemente estudada ou mesmo conceitualmente entendida. A razão é que 'produtividade' deve estar relacionada à função-objetivo da 'produção de valor', que é diferente" sob o enfoque das economias de setores tradicionais, como o industrial. [1993:26]

Mesmo com esta ressalva, a idéia desta aplicação é possível, visualizando serviços dentro de uma economia de escala em dimensões mais apropriadas a fatores intangíveis.

29. Mudança Estrutural na Produção de Serviços

O modo de concepção dos serviços tende a mudar radicalmente, em seu conteúdo como processo de produção, devido as empresas terem que observar os consumidores de maneiras diferentes. "A nova empresa criativa de serviços deve

considerar o consumidor como parte de sua força de trabalho - ela vende também conhecimento, organização e administração." [NORMANN,1993:23]

Para Deming [1990:134], o projeto "adequado, hoje, significa não apenas atenção a cor, forma, tamanho, resistência, e acabamento, mas atenção, também, a um grau adequado de uniformidade. Paradoxalmente, através do aumento de qualidade, orientado pela pesquisa de mercado, o resultado final é, não apenas melhor qualidade, mas também custo mais baixo e melhora da posição na concorrência. A comunicação entre o fabricante e os usuários e prováveis usuários dá ao público voz ativa no projeto de um produto ou na prestação de um serviço. Dá a ele produtos e serviços mais adequados às suas necessidades, a um menor custo. Democracia na indústria, poder-se-ia dizer."

Este posicionamento também é reafirmado por Juran [1990:11], que atualizando seus trabalhos clássicos em qualidade, admite que os "nossos procedimentos antigos de planejamento da qualidade não são adequados à atual competição nem às necessidades da sociedade. Para obtermos as atuais necessidades da qualidade é necessário que revisemos nossa abordagem ao planejamento da qualidade e fazer com que todos dominem os novos posicionamentos."

A produção da qualidade seja de tangíveis ou intangíveis, inicia com o planejamento, que consiste no desenvolvimento de produtos/serviços e processos exigidos para atender as necessidades dos clientes. Compreende, especificamente, em: "Identificação dos clientes e suas necessidades; Desenvolvimento de um produto que responde a essas necessidades; Desenvolvimento de um processo capaz de fazer tal produto." [JURAN,1990:15]

30. Estatísticas Equivocadas para a Análise da Qualidade

As informações coletadas pelas empresas sobre satisfação dos clientes são grosseiramente enganosas. Argumentam Davidow & Uttal que o "indicador mais visível e mais popular é o número de reclamações. Embora seja útil de diversas formas, (...) constitui um indicador notavelmente fraco dos níveis de satisfação."

Pesquisas junto a clientes, podem fornecer um quadro mais real do que os índices de reclamações. "Mas pesquisas são normalmente frustrantes, pois são elaboradas com ingenuidade. (...) As únicas pessoas motivadas a respondê-las estão extremamente satisfeitas ou insatisfeitas, quer dizer, uma amostra extremamente não-representativa. (...) Assim) da forma como são elaboradas, tendem a mascarar os pontos fracos dos serviços." [1991:25-26]

A aplicação de pesquisa de mercado voltada para a qualidade não é fartamente explorada pela bibliografia, quanto à demonstração de experiências de sua realização, tratamento de informações e meios concretos de se chegar a resultados.

31. Inexistência de Sistematização por uma Engenharia de Intangíveis

É um termo brevemente usado por Normann [1993:27], que mesmo sem muita ênfase, parece próprio. Refere-se a um "conjunto de idéias (para impulsionar) o desenvolvimento da economia de serviços através de todos setores." Mesmo sendo mais confortável lidar com o concreto e tangível, é possível monopolizar a reflexão sistemática sobre os intangíveis, produzindo-os e fornecendo-os de modo a aumentar a rentabilidade e o crescimento potenciais de empresas. A "criação de valor da economia atual está crescentemente relacionada aos intangíveis e administradores que não têm ainda uma linguagem sistemática para examinar esses processos ficarão inevitavelmente à margem."

2.3 - JUSTIFICATIVAS POR PESQUISA DE CAMPO

As justificativas relacionadas neste tópico foram obtidas através de pesquisa descritiva com coleta de dados em sua forma original, entre 1992 e 1994. Depois do interesse pessoal pelo assunto e levantamento preliminar das outras justificativas que foram constatadas na literatura, selecionou-se alguns fatores relacionados à importância da Qualidade com os quais tem-se afinidade, como: diagnóstico de foco/preocupações/problemas em empresas, envolvimento de

interfaces Produção-Marketing-Recursos Humanos, aspectos motivacionais para o trabalho e técnicas específicas para a qualidade mais difundidas nas empresas. A partir daí iniciou-se uma pesquisa intitulada "Diagnóstico de Condições na Produção da Qualidade, 1992/1994"; a finalidade específica era a de utilização dos dados para o projeto desta tese, mediante cruzamento das respostas, numa análise especificamente dirigida para a Qualidade de Serviços. Os resultados preliminares foram tão interessantes, sendo tão farto o volume de informações que se pode obter, que intenciona-se tornar esta pesquisa uma prática contínua.

Apresenta-se a íntegra do primeiro relatório elaborado para esta proposta no Apêndice I, selecionando para este tópico apenas os resultados mais relevantes para o tema de estudo.

2.3.1 - CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Desenvolveu-se a pesquisa devido à constatação da oportunidade que representa o contato com representantes dos mais diversos setores produtivos, através dos programas de extensão realizados pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Tais oportunidades evidenciam-se através de vários cursos, desde a especialização a nível de pós-graduação até de graduação ou formação técnica; e das consultorias, em regime aberto ou fechado a diversas empresas.

No final de 1991, depois da cristalização dos elementos de interesse pessoal corroborados por extensa pesquisa bibliográfica visando proposta para este trabalho, formulou-se objetivos e instrumento de coleta de dados. Desde então vem-se desenvolvendo esta pesquisa em cursos de extensão e consultorias, realizados através de atividades no Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas (EPS) e Fundação do Ensino em Engenharia em Santa Catarina (FEESC).

A publicação destes primeiros resultados ocorreu no segundo semestre de 1994, porque foi quando obteve-se uma amostra que já pode ser considerada de tamanho significativo. Acelerou-se o procedimento à época, em virtude do interesse de utilizar alguns dados na aprovação do projeto desta tese em Qualidade de Serviços, e que foram possíveis de se depreender a partir da pesquisa. Neste

sentido, para equilibrar a amostra aplicou-se expressivo número de questionários a integrantes de empresas neste ramo de atividade.

O desenvolvimento da pesquisa enquadrou-se na categoria de *descritiva*, determinando-se como situação observada a da produção da qualidade em empresas, visando algumas condições em que se realiza e suas possíveis relações. Por esta razão, a pesquisa não pretendeu esgotar o assunto, que é dinâmico; não emitiu resultados conclusivos, mas forneceu bons subsídios de análises para melhoria contínua. Salienta-se que inicialmente, desenvolveu-se uma pesquisa *exploratória* buscando conhecimentos técnicos básicos necessários, sobre o tema a ser pesquisado a partir de observações realizadas em períodos anteriores a 1992.

Elaborou-se um *questionário* com doze questões a partir dos objetivos formulados, enquadrando-se no tipo *estruturado e não-disfarçado*; esta opção deve-se ao interesse de uniformidade, já que a população-alvo foi heterogênea, garantindo que as perguntas fossem apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos. E, foi não-disfarçado porque o entrevistado pode facilmente perceber o objetivo da pesquisa. Realizou-se um *pré-teste* com uma turma de um curso com 27 participantes, que representavam tipicamente as situações de aplicação do questionário definitivo. Assim os dados coletados por esta pesquisa foram informados e coletados em sua forma original; são portanto *primários* e por contato direto com respondentes.

Adotou-se a *amostragem não probabilística* para esta pesquisa, com *seleção por conveniência* (ou acidental). Um único critério simples foi usado para a determinação da amostra, em função de fatos e eventos disponíveis: integrantes de empresas que estejam participando de cursos ou consultorias em atividades de ensino, pesquisa e extensão, promovidas pela UFSC e qualquer uma de suas Fundações. Aplicando-se critérios próprios definidos para pesquisas sociais, que foi o caso desta, atingiu-se por procedimentos metodológicos a validade necessária para que os dados pudessem ser utilizados na justificativa desta tese de doutorado.

Assim, obteve-se:

- * 310 questionários;
- * Nível de confiança 95,4%;
- * Erro admissível 5,7%.

A aplicação dos questionários ocorreu entre o primeiro trimestre de 1992 e primeiro trimestre de 1994. O processo de tratamento de dados utilizado foi o eletrônico com *tabulação simples* de todas as questões, e *cruzada* entre aquelas de interesse para o estudo de algumas condições da produção da qualidade. Seguiu-se uma aplicação de métodos estatísticos com análise de grau de associação de variáveis pelo teste *qui-quadrado* (χ^2). Utilizou-se o software SAS (*Statistical Analysis System*) à disposição para usuários da UFSC.

Recomenda-se para um melhor acompanhamento das conclusões que serão apresentadas como justificativas particulares para este trabalho, que os interessados consultem os gráficos e tabelas dos anexos do Apêndice I. Os dados que originaram as afirmações, são remetidos a consultas aos respectivos Tabelas/Gráfico. Poderá constatar-se observações expressivas da pesquisa, muito além das que são apresentadas a seguir.

2.3.2 - PERFIL GERAL DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS

A pesquisa foi aplicada na proporção de 48.10% no ano de 1993, 37.40% em 1994 e em 1992, 14.50% (Tabela 3/Gráfico 3). Das empresas abrangidas, 47.42% localizam-se em Santa Catarina, 19.68% no Maranhão e 18.71% no Paraná (Tabela 4/Gráfico 2). As situadas em Santa Catarina distribuem-se na razão de 68.71% no Litoral e 14.97% no Centro-Oeste Catarinenses, como maiores expressões (Tabela 5/Gráfico 6).

Os respondentes envolvidos pela pesquisa, vinculam-se na proporção de 45.70% a empresas do Ramo Industrial, seguindo-se às de Serviço com 21.05%, e

da área *Pública* com 20.07% (Tabela 1/Gráfico 1). A área predominante de atuação dos pesquisados é a de *Produção* com 45.89%, seguida da *Administrativa* com 25.00% (Tabela 6/Gráfico 4). Apresentam concentração de 65.26% em formação profissional de *Engenharia* (Tabela 7/Gráfico 5).

As condições na produção da qualidade escolhidas para a pesquisa foram:

- * Principais Preocupações das Empresas;
- * Maiores Problemas das Empresas;
- * Foco da Qualidade nas Empresas;
- * Aspectos mais Importantes para a Qualidade;
- * Formas de Motivação para a Qualidade;
- * Aplicação de Técnicas Específicas para Qualidade & Produtividade.

Os dados de perfil foram cruzados com cada uma destas condições, obtendo-se indicadores em função de:

- * Regiões do Brasil (Gráficos 14 a 19);
- * Regiões de Santa Catarina (Gráficos 20 a 25);
- * Época da Coleta de Dados (Gráficos 26 a 31);
- * Tipo de Atividade da Empresa (Gráficos 32 a 37);
- * Área de Atuação dos Entrevistados (Gráficos 38 a 43).

Por especial interesse neste estudo fez-se a análise para os respondentes de:

- * Formação Profissional em Engenharia com Tipo de Atividade da Empresa (Gráfico 13).

2.3.3 - CONCLUSÕES E JUSTIFICATIVAS ESPECÍFICAS

32. A Qualidade é a principal preocupação das empresas quer seja industrial ou de serviço

Ao serem questionados sobre as maiores preocupações das empresas a que se vinculavam no momento da pesquisa, os respondentes indicaram a Qualidade com 30.65%, Produtividade com 17.68%, Custos com 14.15% e Mercado com 11,20%.

Especificamente analisando-se as empresas que prestam serviços (serviço amplo, incluindo empresas privadas, públicas e comerciais), a Qualidade também é indicada como a maior preocupação pela pesquisa; porém com menor distinção que na área industrial. O setor de serviço apresenta preocupações distribuídas entre diversas categorias mencionadas, enquanto para o industrial concentra-se mais em Qualidade, Produtividade e Custos.

33. Recursos Humanos estão entre os maiores problemas das empresas, sendo que as de serviço indicam Administração em primeiro lugar

Na percepção dos entrevistados os maiores problemas que as empresas apresentam estão centrados em Recursos Humanos na proporção de 17.92%, Planejamento e Controle com 14.29% das respostas, Administração e Gerência com 13.88% e a Área de Qualidade com 10.38%.

As empresas de serviços analisadas isoladamente indicam inversão neste ponto. A Administração é citada como maior problema das empresas de serviço, sendo seguida na ordem por Recursos Humanos, Planejamento e Controle. Também a Administração em conjunto com Atendimento ao Consumidor em empresas do serviço, constituem-se maiores problemas quando comparadas às do ramo industrial. Tanto empresas industriais como de serviço apresentam problemas com a Área de Qualidade com mesma ordem de grandeza e quase que equivalentes.

34. O foco da Qualidade nas empresas direciona-se para Atendimento de Clientes, Controle de Processos e Mão-de-Obra, sendo que para serviços em lugar do controle de processos aparece acompanhamento

Foi apontado o Atendimento a Clientes com 18.70% das respostas como o primeiro foco de qualidade, a seguir o Controle de Processos com 18.40%, e em terceiro lugar aparece a Mão-de-Obra com 15.54%.

Nas empresas de serviço, o Atendimento a Clientes é citado como o principal foco de qualidade, vindo como registros imediatos a Mão-de-Obra e o Acompanhamento do Produto/Serviço. É compreensível que não apareça o "controle de processos", pois neste tipo de atividade confunde-se com o "acompanhamento do serviço"; isso pode denotar desconhecimento na produção de serviços, de termos mais técnicos quanto à qualidade.

35. Aspectos de Mão-de-Obra Treinada, Necessidades de Clientes e Padrões Claros de Qualidade são os mais importantes para a Qualidade tanto em empresas industriais como de serviços

A Mão-de-Obra Treinada foi apontada em 19.60% das respostas como o aspecto mais importante para a qualidade. O segundo aspecto indicado como relevante é o Conhecimento e Adequação às Necessidades dos Clientes com 19.47%, e Padrões Claros de Qualidade com 13.40% das informações.

O Conhecimento e Adequação às Necessidades de Clientes mereceram a primeira posição como aspecto de maior importância, nas empresas de serviço. Em segundo lugar foi indicada Mão-de-Obra Treinada e em terceiro Padrões Claros de Qualidade. Há portanto, uma coincidência com os aspectos mais citados para todas as empresas da amostra. Comparando-se as empresas industriais com as de serviço, observa-se que as primeiras confirmam a importância que dão a itens relativos à fabricação, como Matéria-Prima Adequada; já as outras, também afirmam a importância dada a fatores que se relacionam com o público, como Conhecimento e Adequação às Necessidades de Clientes. É de maior significância entre as

empresas de serviço do que em industriais, a indicação da importância de Investimentos em Pesquisa e Programas de Qualidade.

36. O Treinamento/Aperfeiçoamento, Condições de Trabalho, Salário Compatível e Espírito de Equipe estão entre as melhores formas de motivação no desenvolvimento de programas da Qualidade, inclusive reconhecidas por empresas de serviço

O Treinamento e Aperfeiçoamento são citados como a melhor forma de motivação em 25.78% das respostas, sendo seguida pelas Condições de Trabalho em 20.96%, Salário Compatível em 19.96% e Espírito de Equipe com 19.39%.

Independente de região, época da pesquisa, tipo de atividade da empresa ou área de atuação, a análise de associação de variáveis, mostrou como conclusão válida, a pouca preocupação com Benefícios Sociais, Premiação/Recompensas e Relação com Supervisores. São mais importantes Treinamento e Aperfeiçoamento, Condições de Trabalho, Espírito de Equipe e Salário Compatível.

Tanto para as empresas de atividade industrial quanto para as de serviço, o Treinamento e Aperfeiçoamento são revelados como as principais formas de motivação para a qualidade. As Condições de Trabalho e o Salário Compatível aparecem em segunda e terceira posições, respectivamente nas empresas de serviço, seguindo-se o Espírito de Equipe. Existe um bom equilíbrio entre o tipo de atividade das empresas (industrial ou serviço) e o que foi identificada como conclusão válida.

37. É considerável o desconhecimento de aplicação de técnicas voltadas para a Qualidade & Produtividade, particularmente pelo setor de serviços; o Controle de Qualidade Total e Controle Estatístico de Processos são as mais conhecidas entre as empresas industriais e de serviços

Os respondentes informaram que as técnicas voltadas para a qualidade e produtividade que as empresas utilizam são o Controle de Qualidade Total com

16.84%, o Controle Estatístico de Processos (CEP) na proporção de 15.25%. A menção Desconhece Aplicação de técnicas para esses fins, foi reconhecida por 13.30% das respostas obtidas, em terceiro lugar entre os percentuais obtidos.

Os respondentes vinculados a empresas de serviço, expressivamente optaram pela menção Desconhece Aplicação de técnicas específicas voltadas para a qualidade. A seguir apontam como técnicas específicas o Controle de Qualidade Total, e em terceira posição, manifestaram conhecer a Polivalência e Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Empresas de serviço mencionam o Controle de Qualidade Total em proporção maior que as industriais. O Controle Estatístico de Processos (CEP) e Manutenção Preventiva Total (TPM) são as técnicas para a qualidade, mais mencionadas pelas empresas industriais.

38. Expressiva parcela de engenheiros atuam em empresas relacionadas com prestação de serviços

Observou-se que os engenheiros estão ligados à Atividade Industrial na proporção de 59.00% e a Serviços Amplos (atividades comerciais, de serviço, área pública e autônomos) em 41.00% dos casos.

2.4 - SINOPSE DAS JUSTIFICATIVAS

A longa listagem de justificativas encontradas para o tema de trabalho, pode ser analisada em conjunto, para melhor direcionar a definição de objetivos deste trabalho. A alocação de uma justificativa em um grupo, não exclui a possibilidade de sua inclusão em outro, visto que são interdependentes. O agrupamento permite observar que:

A. É inegável a importância sócio-econômica do setor de serviços em qualquer tipo de economia, desenvolvida ou não.

Constata-se esta afirmativa, principalmente pelas justificativas:

05. Expressivo nível de emprego com evolução para sociedade de serviços,

-
06. Variação da produtividade setorial associada a serviços como agente estabilizador de empregos,
 07. Dificuldade de dirigir atividades associadas ao prestígio social,
 08. Evidência de reorganização dos serviços existentes de economia informal para formal,
 09. Crescimento do setor de serviços pelo aumento de eficácia da manufatura,
 10. Gestão da Qualidade Total (GQT) economiza no orçamento operacional,
 38. Expressiva parcela de engenheiros atuam em empresas relacionadas com prestação de serviços.

B. Não há clareza para o adequado planejamento e gerenciamento operacional da Qualidade de Serviços, considerando sua amplitude como fator estratégico agregado à produção de qualquer produto.

Obtém-se este ponto, mormente pelas justificativas:

01. Falta de entendimento de conceitos,
02. Valorização pela ausência,
04. Serviços são ainda pouco explorados na Engenharia de Produção,
11. Mudança da estrutura competitiva para a produção de serviços,
12. Concorrência pelo desempenho não só do negócio mas da qualidade do trabalho,
13. Concorrência na força de trabalho de alta qualidade,
26. Fragmentação da qualidade e suas dimensões no pessoal de serviços,
27. Paradoxo da tecnologia aplicada a serviços,
28. Baixa racionalidade com pouco uso de serviços,
29. Mudança estrutural na produção de serviços,
31. Inexistência de sistematização por uma Engenharia de Intangíveis,

32. A qualidade é a principal preocupação das empresas quer seja industrial ou de serviço.

C. Faltam relatos claros de levantamento das necessidades de clientes, para a realidade nacional, no que se refere à qualidade dentro de um enfoque sistêmico da produção de serviços.

Ressalta-se esta evidência, essencialmente através das justificativas:

03. Inexistência de pesquisas efetivas compatíveis com uma realidade de Gestão da Qualidade de Serviços (GQT),

14. Oportunidade de internacionalização com concorrência avançada,

15. Camuflagem dos fatores da economia de escala no mercado de serviços,

16. Expectativas crescentes quanto aos serviços,

19. Tendência para o auto-serviço,

30. Estatísticas equivocadas para a análise da qualidade,

34. O foco da qualidade nas empresas direciona-se para Atendimento de Clientes, Controle de Processos e Mão-de-Obra, sendo que para serviços em lugar de controle de processos aparece acompanhamento.

D. Necessita-se desenvolver propostas de modelos específicos para a Gestão da Qualidade Total (GQT) em serviços, numa perspectiva ampla de responsabilidade e respeito a particularidades de culturas empresariais.

Fundamenta-se esta necessidade, particularmente pelas justificativas:

17. Distância entre produtor e clientes,

18. Processo de deterioração por falta de acompanhamento com queima de imagem do serviço,

20. Desempenho deplorável dos serviços,

21. Grande suscetibilidade a fracassos,

-
22. Lacuna entre gerência de serviços e percepção de problemas,
 23. Visão limitada quanto a produção de serviços com qualidade,
 24. Falta de conceito adequado de serviço ao cliente,
 25. Responsabilidade legal atinge diretamente os serviços,
 33. Recursos Humanos estão entre os maiores problemas das empresas sendo que as de serviço indicam Administração em primeiro lugar,
 35. Aspectos de Mão-de-Obra Treinada, Necessidades de Clientes e Padrões Claros de Qualidade são os mais importantes para a qualidade tanto em empresas indústrias como de serviços.
 36. O Treinamento/Aperfeiçoamento, Condições de Trabalho, Salário Compatível e Espírito de Equipe estão entre as melhores formas de motivação no desenvolvimento de programas da qualidade, inclusive reconhecidas por empresas de serviço,
 37. É considerável o desconhecimento de aplicação de técnicas voltadas para a Qualidade e Produtividade, particularmente pelo setor de serviços - o Controle de Qualidade Total e Controle Estatístico de Processos são as mais conhecidas entre as empresas industriais e de serviços.

É óbvio que mesmo numa tentativa de agrupamento, as observações feitas são demasiadamente amplas para um trabalho dentro da Qualidade de Serviços; ficam aqui contudo, registradas como referencial que justifique trabalhos futuros dentro desta promissora linha de pesquisa. Este trabalho, deverá ser direcionado para pontos mais genéricos para servirem de marcos às abordagens de outros no futuro. A definição dos objetivos no ponto seguinte, procura dentro das observações anteriores delimitar o trabalho dentro de um tema tão farto, sem pretender esgotá-lo mas focalizá-lo em elementos fundamentais.

3 OBJETIVOS

O presente trabalho de pesquisa adotou a definição de objetivos para seu desenvolvimento. A Metodologia Científica prevê esta escolha no lugar de formulação de hipóteses através de vários autores: de acordo com Gil [1987:50], entre as etapas a serem seguidas para uma pesquisa com rigor científico, está a "construção de hipóteses ou determinação dos objetivos".

3.1 - OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma abordagem de produto ampliado para a gestão da Qualidade Total de Serviços.

3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

I - Identificar a amplitude do conceito de serviço na produção da qualidade sob enfoque do produto ampliado.

II - Identificar os conceitos e algumas características relevantes para a qualidade, formulados por clientes internos/externos e distribuidores de produtos/serviços.

III - Propor etapas de um modelo de gestão para a qualidade total de serviços no âmbito da ISO 9004-2, para auto-avaliação nos programas de melhoria.

3.3 - DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Considera-se importante, mesmo definido-se os objetivos, deixar claros os limites de aprofundamento deste estudo. Esta tese *não* tem intenção de propor:

1º) O desenvolvimento específico de técnicas operacionais para a Qualidade Total de Serviços (QTS); mas a identificação de seus elementos e relações num enfoque sistêmico.

2º) A apresentação da íntegra dos passos para o planejamento da qualidade, que por exemplo já está bem descrito por Juran [1992]; mas indicar o nível de articulação de conceitos da qualidade, com verificação prática da utilização de instrumentos disponíveis no Marketing e Recursos Humanos, para o levantamento de necessidades necessário à Produção da qualidade.

3º) O desenvolvimento das possíveis formulações matemáticas, para avaliar o peso de características tangíveis e intangíveis na definição de dimensões da qualidade de produtos no enfoque ampliado; mas, evidenciar que empírica e teoricamente isto é possível.

4º) A associação das dimensões da qualidade que são prioritárias no ciclo de produção de serviços; mas, identificar etapas deste ciclo, no acompanhamento sistemático da Produção do Serviço Total.

5º) O detalhamento de atividades das etapas do modelo de Gestão da Qualidade Total de Serviços pois serão as que prescreve a ISO 9004-2; mas, indicará um modelo sistêmico que seja partida em autodesenvolvimento e avaliação para empresas de serviços que desejam implantar a Qualidade Total; portanto, indicará passos gerais sem descer às especificações de indicadores e medidas.

6º) O estudo das implicações de custos na Qualidade de Serviços; mas seu desenvolvimento evidenciará que a sistematização operacional, por mais rudimentar que se faça, representará redução de desperdícios de toda ordem pela melhoria do desempenho, maior qualidade e produtividade, conseqüentemente menores custos.

O trabalho focalizará essencialmente aplicação em empresas com realidade brasileira, pois já na revisão bibliográfica para as justificativas quando da formalização de seu projeto, evidenciou-se que a Qualidade de Serviços está com sua melhoria estreitamente ligada a fatores culturais; isto é:

- * envolve uma cadeia de relações tendo-se pessoas - que podem representar ao mesmo tempo, mão-de-obra e consumidores reais/potenciais;
- * num ambiente conjuntural - que condiciona mercado e produção empresarial;
- * com valores - que influem no julgamento do que é melhor em qualquer situação.

Neste contexto está a Qualidade de Serviços, onde provavelmente só evoluirá com mudanças no pensar individual, empresarial e comunitário.

4 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO

Um trabalho como este, para ser realizado cientificamente deve possuir uma estrutura específica. Tendo-se em vista seu tema, problema e objetivos, anteriormente já justificados, necessita-se mostrar a metodologia usada para o desenvolvimento da tese. O enquadramento do trabalho nas categorias de pesquisas definidas pelo método científico, é importante passo da estrutura específica para controlar o desenvolvimento na direção dos objetivos colimados.

Enquadra-se este estudo, nas classes de *pesquisa exploratória e descritiva*. É uma pesquisa exploratória porque estão envolvidas a pesquisa bibliográfica enquanto busca-se ampliar e aprofundar conhecimentos; estes auxiliaram na definição de objetivos da tese e formaram o referencial para elaborar a fundamentação dos resultados. É descritiva, pois para justificar e melhor compatibilizar os objetivos, fez-se coleta de dados primários por pesquisa de campo quanto às condições da produção da qualidade nas empresas. Dados também foram coletados para o desenvolvimento dos resultados pretendidos pela tese, visando obter e analisar informações para o objetivo de comparar os conceitos de qualidade de consumidores e distribuidores de produtos.

A metodologia do trabalho ficou mais clara e útil, para controle durante seu desenvolvimento em direção aos resultados, quando foi descrita a partir dos objetivos específicos definidos. É o que se apresenta, objetivamente, a seguir.

4.1 - OBJETIVO I: CONCEITO DA QUALIDADE TOTAL DE SERVIÇO

"IDENTIFICAR A AMPLITUDE DO CONCEITO DE SERVIÇO NA PRODUÇÃO DA QUALIDADE SOB ENFOQUE DO PRODUTO AMPLIADO"

REFERENCIAL TEÓRICO - Este objetivo conduziu à fundamentação teórica dos pontos:

- * 5.1 - A Noção de Produtos e Serviços;
- * 5.2 - As Definições para a Qualidade.

DESENVOLVIMENTO: Os conceitos reunidos nestes pontos, permitiram num raciocínio lógico, estabelecer relações entre:

- * Composição do produto ampliado em tangíveis e intangíveis;
- * Visão estratégica de valor para o cliente no conceito de produto ampliado;
- * Esquema de produção do produto ampliado para a qualidade.

RESULTADOS: Destilando o referencial teórico para os conceitos que foram correlacionados no desenvolvimento, a tese apresenta como resultados os títulos:

- * 6.1 - O Serviço Total no Conceito de Produto Ampliado (Serviço Total);
- * 6.2 - Níveis de Sistema da Qualidade para a Produção do Serviço Total;

que mostraram o alcance deste objetivo específico.

4.2 - OBJETIVO II: CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE DE SERVIÇO

"IDENTIFICAR OS CONCEITOS E ALGUMAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES PARA A QUALIDADE, FORMULADOS POR CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS E DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS/SERVIÇOS"

REFERENCIAL TEÓRICO - A revisão bibliográfica para alcançar este objetivo, mais especificamente voltou-se para os conceitos apresentados nos pontos:

- * 5.3 - Os Clientes e suas Necessidades;
- * 5.4 - A Produção e Marketing para a Qualidade.

DESENVOLVIMENTO: Conduziram as argumentações destes pontos, a um estudo ligado aos primeiros passos para o planejamento da qualidade, conforme realidade específica na produção e oferta de qualquer produto. Foram atividades para este estudo:

- * Análise do planejamento da qualidade no enfoque do produto ampliado;
- * Levantamento das necessidades de clientes internos de uma organização;
- * Pesquisa de mercado para identificar conceito/características de qualidade dos consumidores de certas categorias de produtos definidas a partir de conceito do produto ampliado;
- * Pesquisa de mercado para identificar conceito/características de qualidade dos distribuidores de algumas das categorias de produtos das pesquisas anteriores;
- * Comparação dos conceitos e características de qualidade considerados por clientes e distribuidores das categorias de produtos levantadas nas pesquisas de mercado.

RESULTADOS: Extraindo os elementos da base conceitual que se aplicavam ao trabalho prático para este objetivo, apresenta-se nesta tese, resultados da pesquisa de campo com os seguintes títulos:

- * 6.3 - Levantamento das Necessidades de Clientes Internos através do Desenvolvimento Organizacional (Serviço Interno);
- * 6.4 - Pesquisa de Mercado para Comparação entre Conceitos de Qualidade dos Consumidores e Distribuidores (Serviço Externo);
- * 6.5 - Proposta de um Sistema de Serviço Total para a Avaliação de Dimensões da Qualidade nas Etapas do Ciclo do Produto Ampliado;

que mostraram o alcance deste objetivo específico, conferindo valor de aplicação prática deste trabalho.

4.3 - OBJETIVO III: GESTÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO

"PROPOR ETAPAS DE UM MODELO DE GESTÃO PARA A QUALIDADE TOTAL DE SERVIÇOS NO ÂMBITO DA ISO 9004-2, PARA AUTO-AVALIAÇÃO NOS PROGRAMAS DE MELHORIA"

REFERENCIAL TEÓRICO - Para atingir este objetivo fez-se revisão bibliográfica entre diversos autores em seus pontos de vista, incluídos nos pontos:

- * 5.5 - A Qualidade nos Serviços;
- * 5.6 - A Gestão da Qualidade Total (GQT).

DESENVOLVIMENTO: Os conceitos e argumentações apresentados nestes pontos, foram trabalhados buscando-se elementos comuns e adequando-os à estruturação de um modelo de GQT; antes, foi conveniente fazer uma análise comparativa entre as diversas definições encontradas para a qualidade, sob enfoque de serviços; o encadeamento foi o seguinte:

- * Análise comparativa dos conceitos de qualidade sob enfoque do produto ampliado (retomando o ponto 5.2);
- * Levantamento de diretrizes gerais da ISO 9004-2 aplicáveis a modelos de GQT para serviços;
- * Comparação de diretrizes da ISO 9004-2 com indicações tradicionais para a GQT;
- * Proposta de um modelo de GQT para serviços que atenda ISO 9004-2.

RESULTADOS: Filtrando o que foi expressivo no referencial teórico para as análises comparativas, visando uma abordagem mais consistente para a qualidade de serviços, a tese apresenta fundamentações para a Qualidade Total em Serviços, nos aspectos sob títulos:

- * 6.6 - Análise Comparativa dos Conceitos da Qualidade para o Serviço Total;
- * 6.7 - Proposta de Modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT) para Serviços com base na ISO 9004-2;

que comprovaram o alcance deste objetivo específico.

Obviamente entende-se que atingidos os objetivos específicos, estará perfeitamente contemplado o objetivo geral de *desenvolver uma abordagem de produto ampliado para a gestão da Qualidade Total de Serviços*.

O Quadro I a seguir, praticamente resume o que foi o desenvolvimento desta tese; representam-se a partir da definição do tema e problema de pesquisa (o que foi feito no ponto 1 - Introdução), as partes restantes, procurando evidenciar a lógica da metodologia a ser adotada.

QUADRO I - Resumo Geral do Desenvolvimento da Tese (Ponto 4)

2. JUSTIFICATIVAS (Os números representam as justificativas discutidas no ponto 2)	FOCO DA QUALIDADE TOTAL DE SERVIÇOS NO CONCEITO DO PRODUTO AMPLIADO OBJETIVO GERAL Desenvolver uma abordagem de produto ampliado para a gestão da Qualidade Total de Serviços		
IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA 05 - 06 - 07 - 08 - 09 10 - 38	3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS
01 - 02 - 04 - 11 - 12 13 - 26 - 27 28 - 29 - 31 - 32	I. CONCEITO DA QUALIDADE TOTAL DE SERVIÇO Identificar a amplitude do conceito de serviço na produção da qualidade sob enfoque do produto ampliado	5.1 - A Noção de Produtos e Serviços 5.2 - As Definições para a Qualidade	6.1 - O Serviço no Conceito de Produto Ampliado (Serviço Total) 6.2 - Níveis do Sistema da Qualidade para a Produção do Serviço Total
03 - 14 - 15 - 16 19 - 30 - 34	II. CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE DE SERVIÇO Identificar os conceitos e algumas características relevantes para a qualidade, formulados por clientes internos/externos e distribuidores de produtos/serviços	5.3 - Os Clientes e suas Necessidades 5.4 - A Produção e o Marketing para a Qualidade	6.3 - Levantamento das Necessidades de Clientes Internos através do Desenvolvimento Organizacional (Serviço Interno) 6.4 - Pesquisa de Mercado para Comparação entre Conceitos de Qualidade dos Consumidores e Distribuidores (Serviço Externo) 6.5 - Proposta de um Sistema de Serviço Total para a Avaliação de Dimensões da Qualidade nas Etapas do Ciclo do Produto Ampliado
17 - 18 - 20 - 21 - 22 23 - 24 - 25 33 - 35 - 36 - 37	III. GESTÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO Propor etapas de um modelo de gestão para a qualidade total de serviços no âmbito da ISO 9004-2, para auto-avaliação nos programas de melhoria	5.5 - A Qualidade nos Serviços 5.6 - A Gestão da Qualidade Total (GQT)	6.6 - Análise Comparativa dos Conceitos da Qualidade para o Serviço Total 6.7 - Proposta de Modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT) para Serviços com Base na ISO 9004-2

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os objetivos e delimitações deste estudo facilitaram a determinação dos pontos fundamentais a serem exaustivamente pesquisados na bibliografia, reunindo argumentações de vários autores quanto a basicamente as seguintes palavras-chave:

- * Produto - Bem - Serviço - Produto Total
- * Qualidade
- * Clientes - Necessidades - Comportamento
- * Produção - Marketing - Pesquisa de Mercado
- * Qualidade de Serviços - Industrialização de Serviços
- * Qualidade Total - Gestão - Gerenciamento Operacional

Os tópicos para revisão bibliográfica foram selecionados por uma avaliação preliminar, dos conceitos considerados fundamentais para o desenvolvimento do trabalho. Buscou-se fundamentação em publicações consideradas clássicas dentro do tema, e ainda, naquelas dos últimos cinco anos.

A identificação da amplitude dos conceitos de serviços na produção da qualidade, numa análise voltada para a competitividade de mercado, sugeriu que as definições para produtos e qualidade fossem revistas, considerando elementos relevantes e características conforme diversos autores. A concepção de um processo de produção para serviços, mesmo que apenas em seus constituintes fundamentais, remeteu ao estudo de interfaces empresariais, notadamente Produção e Marketing. Evidências da pesquisa de campo, já mostravam a

importância do intercâmbio de informações entre estas duas áreas, quando se focaliza clientes numa empresa. O conhecimento de clientes, bem como o encadeamento de seus comportamentos em relação a produtos e serviços, é essencial para o objetivo de identificar alguns conceitos que estes formulam em relação à qualidade. As justificativas dadas para este trabalho, direcionaram a revisão para os aspectos de gestão, que pudessem ser úteis numa proposta de modelo para a qualidade de serviços.

Os tópicos que foram explorados na pesquisa bibliográfica são apresentados numa seqüência que parece lógica, para o desenvolvimento do trabalho em busca do alcance dos objetivos definidos.

5.1 - A NOÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

As definições para produto são fartas na bibliografia. A necessidade de abandonar estratégias puramente reativas quanto aos produtos a serem oferecidos ao mercado, faz com que empresas na corrida competitiva busquem melhor definir seu conceito de produto numa ação mais proativa. A revisão realizada passa pela análise das definições tradicionais, dirigida para a melhor identificação da amplitude que o estabelecimento de um conceito hoje exige das empresas.

5.1.1 - DEFINIÇÕES DE PRODUTO, BEM E SERVIÇO

Um produto é o objetivo que qualquer sistema organizado possui como resultado de suas operações. Um sistema pode ser identificado em qualquer amplitude conforme se estabeleça referências que identifiquem seus elementos, inter-relações e lógica de princípios, para que com seu funcionamento, se alcance um objetivo específico. Este objetivo é considerado produto do sistema.

Nesta argumentação enquadra-se Juran [1992:5], quando afirma que um "produto é o resultado de qualquer processo"; e, processo presume um sistema, com qualquer referencial a ser definido. "Os economistas definem 'produtos' como sendo bens e serviços." Assim a palavra "produto" é um termo genérico para

qualquer coisa que se produza, bens ou serviços. "Entende-se por *bens* como algo físico, enquanto que *serviço* significa trabalho feito para outro. (...), portanto 'produto' inclui tanto bens como serviços." [JURAN,1990:9]. Outra definição ampla mas precisa, é de Juran dizendo que *serviço* "é o trabalho desempenhado por alguém". [1993:304]

Compatível também com esta definição e auxiliando na compreensão da natureza do serviço, Kotler [1991:539] enuncia que um "*serviço* é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico." Entenda-se propriedade como posse física de algum bem. O aspecto de intangibilidade faz com que o serviço não possa ser realmente demonstrado com antecedência, o que não acontece com um produto físico (bem) que "pode ser claramente descrito em termos de seus atributos (se não de suas funções): tamanho, partes, materiais e assim por diante." [LOBOS,1993:67]

Como resultado de esforço empresarial, onde a sobrevivência vem da geração de receitas através da ofertas economicamente produzidas, um "produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade." [KOTLER,1991:506]. Neste enfoque da área de Marketing, em geral o "serviço é o conjunto das 'prestações' que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem, e da reputação presentes", conforme diz Horovitz [1993:23].

Estas afirmações sugerem que pessoas percebem produtos além dos aspectos funcionais concretos; de fato como diz Levitt [1990:83]: "As pessoas compram produtos (produtos puramente tangíveis, ou produtos puramente intangíveis, ou híbrido de ambos), a fim de resolver problemas. Produtos são ferramentas para a solução de problemas."

5.1.2 - PARTICULARIDADES DOS SERVIÇOS

São amplas e igualmente reconhecidas as particularidades dos serviços na literatura. Desdobradas ou mais enfatizadas em alguns aspectos, em geral podem ser agrupadas, conforme Kotler [1991:541-543], em "quatro características principais":

- * Intangibilidade - "não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados";
- * Inseparabilidade - "são produzidos e consumidos ao mesmo tempo" com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final;
- * Variabilidade - "são altamente variáveis" à medida que dependem de quem, quando e onde são executados;
- * Perecibilidade - "não podem ser estocados" pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

Além destas características a ênfase atual nos serviços tem relatado algumas outras particularidades importantes espalhadas pela literatura. A definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de *diferencial-competitivo*. Para Levitt o conteúdo substantivo de um produto "raramente tem viabilidade competitiva por si só". [1990:82]

O papel estratégico que os serviços representam para empresas é também reforçado por Cobra & Rangel [1992:8]: "Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. (...) Um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido. (...) o serviço pode ser um fator-chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico."

O reconhecimento do papel estratégico dos serviços vem trazendo *complexidade de diferenciação* entre definições de produtos, serviços e bens. Um exemplo simples pode ser dado: "Em geral, entende-se por serviço tudo que um

restaurante deve fazer para agradar o freguês - incluindo a comida, o atendimento etc. Por outro lado, a literatura especializada refere-se comumente a 'bens e serviços' como constituintes do chamado 'produto'. Nesse caso, o 'bem' seria a refeição; 'o serviço' corresponderia ao atendimento etc.; e o 'produto', ao somatório desses dois fatores, associados a outros que levam (...) a ponto de desejar retornar ao restaurante." [LOBOS,1993:21]

Uma outra particularidade dos serviços é que seu consumo depende de *experiência direta ou de comunicação informal*. São "dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo - produção. Nos serviços, tanto o Marketing pós-venda pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção quanto as comunicações boca-a-boca (que substituem ou suplementam a experiência direta) têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes." [BERRY & PARASURAMAN,1992:20]

As características particulares dos serviços tornam sua produção um pouco mais complexa. Qualquer que seja o modelo de produção a ser adotado, a interação de elementos muitas vezes não é tão controlável como nos sistemas produtivos convencionais de bens. Atacar todos os passos necessários de um modelo não é tarefa fácil de gestão. Há contudo uma vantagem como dizem Davidow & Uttal: pequenos esforços são imediatamente reconhecidos, isto é, a *resposta é rápida* quanto à adequação serviço-consumidor - "Felizmente, dar alguns passos básicos poderá ajudar a melhorar drasticamente o serviço ao cliente. Quando os clientes vêem as mudanças, têm respostas positivas, proporcionando oportunidades para outras melhorias." [1991:11]

Ponto essencial é a aproximação com o cliente. A correta definição de métodos e procedimentos padronizados para os serviços devem evidenciar eficiência e eficácia de um sistema: amabilidade não acobertará sempre falhas de um sistema e tampouco este deve ser exposto a constrangimentos infundados ou impor opções de escolha aos clientes. "O serviço vai bem além da amabilidade ou da gentileza. O sorriso, é claro, nunca é demais. (...) Trata-se de uma questão de *método e não de simples polidez*. (...) Serviço não significa tampouco *servilismo*. (...)

Isso explica em parte a atitude bem conhecida de certas vendedoras de grandes lojas que nos dão vontade de comprar... em outro lugar." [HOROVITZ,1993:24]

A revisão bibliográfica para este trabalho constatou o mesmo que Lovelock afirma: "A literatura em serviços é difusa, mas parece que os especialistas (...) têm dado mais atenção para desenvolver taxinomias e gerar prescrições relativas a cada categoria de sistema." De fato, são inúmeras as classificações de componentes e as prescrições estratégicas relativas a cada uma delas, sem contudo desenvolver uma abordagem global para os serviços. "De modo justo, nenhuma abordagem foi apresentada como uma teoria global, mas por virtude da cobertura geral dos serviços estas visões devem ser consideradas como marcos para avaliar abordagens subseqüentes." [1992:44]. Apresenta-se a seguir o que há de marcante neste sentido.

5.1.3 - CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS POR SEUS COMPONENTES

Um tema comum é a classificação em componentes tangíveis e intangíveis para ajudar a determinar como escolher uma efetiva estratégia de Marketing.

Lovelock [1992:6] lembra que Leonard Berry distingue muito bem quando descreve um bem como "um objeto, um dispositivo, uma coisa, "em contraste com um serviço que é "um ato, um desempenho, um esforço." Esta diferenciação por mais óbvia que pareça é fundamental na produção do serviço. Mesmo quando "serviços muitas vezes incluem ações tangíveis - como sentar numa aeronave, comer uma refeição, ou levar um equipamento danificado para reparo - o desempenho do serviço em si é basicamente intangível. Como todos desempenhos, serviços têm limites de tempo e compreendem experiência, se deixaram conseqüências" a serem lembradas.

5.1.3.1 - CLASSIFICAÇÃO BASEADA NA TANGIBILIDADE

O produto para um mercado constitui-se de uma composição de elementos observados diretamente (tangíveis) e de outros, presentes mas não tão evidenciados, que são percebidos (intangíveis). Nesta linha argumentam Kotler e Levitt:

"(...) a maioria dos produtos são físicos, como automóveis (...). Contudo, os produtos também incluem os serviços (algumas vezes designados produtos-serviço), como: corte de cabelo, concertos e férias. (...) os produtos consistem, no sentido amplo da palavra, em algo que pode ser comercializado, incluindo objetos físicos, serviços, pessoas (por exemplo, cantores), lugares, organizações e idéias." [KOTLER,1991:506]

"Os produtos podem ser tangíveis e intangíveis. Muitas vezes são combinações de ambas as coisas. Um automóvel não é simplesmente uma máquina tangível destinada para movimento, visível ou mensuravelmente diferenciada (...). É também uma símbolo complexo que revela status, gosto, categoria, (...)." [LEVITT,1990:81]

Sugere-se, a partir dos argumentos de Levitt, uma *gradação de tangibilidade* na idéia de produtos; como apresenta Kotler: "Uma oferta de uma empresa ao mercado geralmente inclui alguns serviços. O componente serviço pode ser ou não uma parte importante nessa oferta." Identificam-se categorias de produtos:

- * Um bem tangível - "a oferta consiste em bens, por exemplo sabão, onde nenhum serviço acompanha o produto."
- * Um bem tangível acompanhado de serviços - "a oferta é acompanhada por um ou mais serviços para ampliar seu apelo de consumo, por exemplo um automóvel com uma garantia (Levitt diz que quanto mais sofisticado tecnologicamente o produto, mais as vendas dependem da qualidade e disponibilidade de serviços)."
- * Um serviço principal acompanhando bens e serviços secundários - "a oferta consiste em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais e/ou bens

de apoio; por exemplo passageiros de aviões nada têm de tangível para mostrar quando chegam, mas a viagem inclui revista de bordo/alimentos; o item principal é um serviço.

- * Um serviço - a oferta consiste em serviços, por exemplo psicoterapia, "onde se oferece um serviço e os únicos elementos tangíveis são um consultório e um sofá." [1991:540]

Uma apresentação mais detalhada dos aspectos de tangibilidade e intangibilidade será apresentada em parte específica deste trabalho.

5.1.3.2 - CLASSIFICAÇÃO BASEADA NO TIPO DE CLIENTE/PRODUTOR

Kotler [1991:541] expõe que estratégias diferentes são adotadas para produtos, conforme a natureza das necessidades de clientes e/ou objetivos do produtor, em relação a serviços associados que podem ser oferecidos.

"Os serviços diferem de acordo com as *necessidades* pessoais (serviços pessoais) ou com necessidade das empresas (serviços empresariais)." Por exemplo, médicos cobram preços diferentes de consultas para particulares ou para empresas conveniadas. O serviço pode ser oferecido em programas de Marketing conforme segmentos empresariais e pessoais.

Os serviços "diferem em seus *objetivos* (com ou sem lucro) e na *propriedade* (privada ou pública)." Estas características quando se cruzam dão origem a diferentes tipos de organizações para os quais programas podem ser conduzidos de formas diferentes. Por exemplo, são diferentes um hospital privado, um hospital de caridade, um hospital de instituição das Forças Armadas.

5.1.3.3 - CLASSIFICAÇÃO BASEADA NA INTERFACE

Interface é onde ocorre a interação entre consumidor e sistema de produção. As interações podem ser influenciadas pelo desempenho do que se

oferece, pela tecnologia em locais de entrega, pelo atendimento de administração e funcionários, pelo envolvimento entre clientes.

Segundo Lovelock [1992:44], Eiglier e Langeard (1977) propuseram um esquema de classificação o qual, além de tangibilidade e intangibilidade, considera-se o efeito da interface organização-cliente e participação do consumidor na percepção do produto. Neste mesmo tipo de análise Teboul estende-se mais distinguindo *atividades de suporte e interface*. Na interface, "o usuário está fisicamente presente e a produção e consumo ocorrem simultaneamente (...sendo) com frequência sustentada por um setor de 'suporte' , que vai elaborar os processamentos físicos e acompanhar a prestação (...); qualquer que seja a transação realizada com um cliente, serviço ou produto manufaturado, sempre será encontrada esta separação interface/suporte (...); no caso de um serviço, o tratamento do cliente realiza-se essencialmente na interface. (...) a diferença entre uma prestação de serviço e um produto industrial é apenas de grau." [1991:197-198]

No caso particular de serviços ocorrem interfaces com ou sem a *presença do cliente*, conforme argumenta Kotler [1991:541]: "Alguns serviços, porém não todos, requerem a presença do cliente." Uma cirurgia do cérebro envolve presença do cliente, o conserto de um carro não. É uma consideração importante, pois se o cliente deve estar presente, quem presta o serviço deve considerar "suas necessidades", em termos de características necessárias ao atendimento. Por exemplo, investir em decoração, conversa agradável.

Encontra-se também nesta abordagem, Juran, que vai além da classificação quanto a tangibilidade, sugerindo o *serviço de apoio* abaixo:

"Bens são coisas físicas (...). Serviço é o trabalho executado para alguém." Empresas inteiras são estabelecidas para fornecer serviços na forma de energia, transportes, lazer etc. "Os serviços incluem também os trabalhos executados para alguém dentro das empresas, por exemplo, preparação da folha de pagamento, (...). Tais serviços são, muitas vezes, chamados de serviços de apoio." [1992:12]

5.1.3.4 - CLASSIFICAÇÃO BASEADA NA AUTOMATIZAÇÃO

É o caso particular do grau de automatização da interface para os serviços. Lovelock indica o trabalho de Thomas (1978), que "dicotomiza os serviços em baseados no equipamento e baseados nas pessoas como meios de desenvolver estratégias." [1992:44]. Também esta classificação é dada por Lobos [1993:23] reconhecendo processos "automatizados, como Banco 24 Horas. São chamados *Serviços Não-Humanos*. Em outra situação, em contraste com a anterior, os Clientes estão pessoal e emocionalmente envolvidos no ato do serviço. Pode ser uma operação de engenharia financeira", montada pelo mesmo Banco anterior. "Estes seriam os *Serviços Humanos*."

Levitt [1990:65] prefere tratar a questão do emprego de equipamentos na interface do serviço como estratégias para a produção do serviço; é o que chama de "industrialização do serviço". Segundo ele são possíveis as "tecnologias duras" com a substituição de pessoas por dispositivos automatizados para o desempenho de serviços. Esta opção gera a classificação dada por Thomas e Lobos, citadas no parágrafo anterior.

Considerando a contribuição do trabalho de Levitt para os objetivos deste trabalho, o assunto industrialização de serviços será abordado em tópico específico.

5.1.4 - PRESCRIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA SERVIÇOS

O desenvolvimento de classificações como as descritas, visa delinear formas efetivas de gerenciamento da produção de produtos e estratégias mais adequadas neste esforço. Em relação a bens, os aspectos de tangibilidade facilitaram o conhecimento de vasto número de técnicas já disponíveis para gerenciamento operacional, bem como de critérios para escolhas estratégicas. Em relação a serviços, relatos de experiências são fartos, mas raras são as descrições sistematizadas numa visão mais global.

5.1.4.1 - ESTRATÉGIAS PARA GERÊNCIA OPERACIONAL

Neste nível Lovelock [1992:44] assim se expressa: "Com respeito a OM (Operations Management), autores da área tendem a modelar sistemas de serviço pelo projeto de *analogias estruturais com sistemas de manufatura*: por exemplo, intermitentes, contínuos, e projeto de fluxos, por Buffa (1975); e entrada, transformação, e saída, por Wild (1977). Embora ajudem no entendimento de propriedades de fluxos de serviços existentes, estes tipos de analogias não levam em conta a presença ou ausência de elementos do comportamento de Marketing que estão incorporados no produto-serviço." Neste sentido, sofrem das mesmas limitações que as cartas de processo e cartas de operações do projeto do trabalho que descrevem apenas os aspectos físicos que tomam parte, não as dinâmicas psicológicas do ambiente em que ocorrem. Pelas características e amplitudes das interfaces em serviços, pode-se ver que uma abordagem do gerenciamento operacional restrita a tais aspectos técnicos é incompleta.

Abordagens que remetem numa maior extensão a estes aspectos mais subjetivos, incorporando aos serviços a *produção e ações de Marketing*, são dadas por Sasser et al. e por Levitt.

Sasser & Olsen & Wyckoff [1978:20-21] dão um modelo descritivo que rotulam de "características operacionais em ambientes de serviços". Este modelo postula relacionamentos causais entre três elementos: o conceito de serviço, o sistema de entrega do serviço, e níveis de serviço. Nesta visão, o conceito de serviço (por exemplo, facilitar benefícios, intangíveis explícitos e intangíveis implícitos) dita e é definido pelo sistema de entrega do serviço (por exemplo, desempenho das características de materiais, atmosfera e imagem de instalações, atitudes de funcionários). Ambos por sua vez, são usados pela gerência para criar níveis de serviço (em termos de materiais, instalações e pessoal), que então são comunicados ao consumidor (por publicidade) para determinar "níveis de serviço percebidos pelo consumidor".

Levitt [1987:5-32] em contraste, oferece uma visão normativa dos serviços, advogando que os gerentes de serviço tenham uma abordagem da manufatura para

os serviços pela utilização de tecnologia, sistemas e pessoas. O primeiro exemplo desta filosofia é o McDonald's Hamburgers, onde Levitt nota que "através de atenção esmerada para o projeto total e planejamento de instalações, tudo é feito integralmente na máquina, na tecnologia do sistema". Todo o esforço de Marketing centra-se na ênfase destes aspectos da produção. Como já dito, este trabalho aborda esta questão que Levitt chama de "industrialização de serviços", em tópico específico.

As duas visões têm vantagens e desvantagens relacionadas para o maior desenvolvimento da teoria de serviço em relação ao gerenciamento operacional. "Sasser et al. dão um modelo descritivamente válido do que toma parte na operação de serviço mas não articulam quais são, se é que existem, critérios para projeto e operação que derivam diretamente do seu modelo. A filosofia de Levitt tem implicações para o projeto e operação mas não desenvolve critérios específicos para a organização de serviços ou para medir a efetividade do desempenho do serviço." [LOVELOCK, 1992:44].

O que se percebe obviamente, é que cada um destes especialistas, fornece elementos de uma visão de sua área de atuação: ênfase de aspectos da manufatura por especialistas da produção; ênfase no comportamento de Marketing por especialistas desta área.

5.1.4.2 - ESTRATÉGIAS PARA GERÊNCIA INTEGRADA

As estratégias definidas por uma empresa, para a apresentação de um produto ao mercado, norteiam como as áreas operacionais devem gerenciar suas atividades. É o que está assentado em toda teoria do bem conhecido planejamento estratégico. A revisão bibliográfica permitiu localizar dois especialistas que indicam estratégias numa perspectiva de gerenciamento integrado: William Davidow e Karl Albrecht.

Davidow expõe o que chama "*elementos do serviço*" como *estratégia/liderança/pessoal/projeto/infra-estruturas/medidas*. Como se vê, inicia exatamente com as estratégias. "A estratégia vem em primeiro lugar, pois é a base

sobre a qual se organizam todos os outros elementos do serviço. As estratégias bem-sucedidas segmentam claramente clientes de acordo com suas necessidades de serviço, a fim de concentrar-se em apenas alguns segmentos, intimamente relacionados." [1991:8]. As estratégias bem-sucedidas combinam as capacidades de serviço da empresa com as expectativas de seus clientes-alvo, modificando-as quando necessário.

O comprometimento dos gerentes com o serviço é o que leva ao alto nível da oferta. "A liderança torna a estratégia uma realidade cotidiana. (...) Ao invés de regras e regulamentos, (os funcionários) têm que confiar numa cultura forte, voltada para o serviço, para guiá-los na tomada de decisões. Esta cultura tem as formas e valores moldados pelos líderes."

"Os líderes de nada valem se não tiverem seguidores eficazes; (deve-se também concentrar-se) em pessoal. (...) grande parte do serviço ao cliente é suprido em encontros pessoais entre funcionários e clientes. "As empresas que percebem as estreitas relações funcionários-clientes, "investem maciçamente em pessoal e proporcionam planos de carreira verossímeis." [1991:9]

Para evitar a complexidade de serviços durante sua utilização, deve-se incluir participação dos funcionários responsáveis nos seus projetos, desde o início. "O projeto limita o serviço ao cliente tanto quanto a estratégia. Produtos e serviços que não tenham sido projetados, desde o início, de modo a permitir uma manutenção fácil e eficaz destroem a capacidade da companhia de satisfazer os clientes a um custo razoável."

O serviço pós-venda normalmente depende de infra-estruturas. "Embora sejam essenciais, as infra-estruturas tendem a ser extremamente caras." Líderes de serviços as ampliam de acordo com o crescimento das vendas e usam "tecnologia avançada para cortar os custos infra-estruturais e melhorar o desempenho."

"As medidas de avaliação da qualidade do serviço fecham o ciclo que começa com a estratégia, mostrando aos gerentes os pontos fortes e fracos de outros elementos do serviço." Empresas que levam o serviço a sério, "avaliam

constantemente seu próprio desempenho através de três tipos de medidas":
[1991:10]

- * Medidas de avaliação do processo que comparam o trabalho realizado pelos funcionários com os padrões de qualidade e quantidade.
- * Avaliação do produto mostra se este trabalho vem produzindo o resultado desejado.
- * As medidas de satisfação analisam até que ponto os clientes estão satisfeitos com o serviço que lhes foi fornecido.

Esta apresentação em seis etapas de Davidow & Uttal, constitui-se numa das indicações possíveis para o desenvolvimento de modelos de Gestão da Qualidade Total (GQT). Será indicado em parte específica deste trabalho para uma análise oportuna. O Triângulo de Serviços de Albrecht descrito a seguir, também é indicado como essencial na qualidade de serviços, e também é aqui discutido para a coerência de análise proposta no desenvolvimento deste trabalho.

Albrecht resume os elementos do serviço no "*Triângulo de Serviços*", composto por *cliente-estratégia-pessoas-sistemas*. Argumenta que o "Triângulo de Serviços é a ilustração visual da filosofia de administração de serviços". [1992:24]. Ver Figura 1.

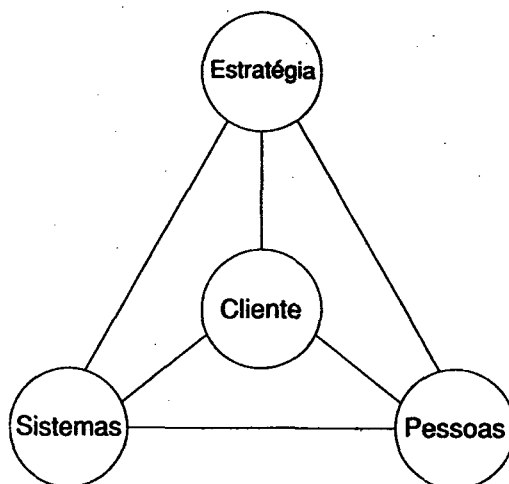
O cliente é o círculo central porque para ele devem se dirigir todos os demais elementos. Precisam ser "definidos tanto de modo demográfico como psicográfico".

A estratégia de serviço forma-se pelas informações demográficas e psicográficas obtidas pelo profundo conhecimento dos clientes, "e tem duas partes: o compromisso formal da empresa em prestar serviços (cujo foco é interno), e a promessa de prestar serviços aos seus clientes (cujo foco é externo)." [ALBRECHT,1992:25]

Pessoas incluem "todos os executivos, gerentes e funcionários da organização. Representa o aspecto de formação da administração de serviços."

A ligação com a estratégia de serviços significa a existência de uma série de valores compartilhados com relação aos serviços em toda a empresa. A ligação com clientes é uma relação pessoal com clientes.

FIGURA 1 - O Triângulo de Serviços de Albrecht.



Fonte: ALBRECHT, 1992: 25.

Sistemas ligados a pessoas representam que todos devem trabalhar de acordo com os sistemas que organizam a forma pela qual a empresa é dirigida. "Os clientes devem trabalhar com seu sistema do modo deles para fazer negócio com você. (...) A sua estratégia de serviços vai influir profundamente no sistema de serviços. (...) Todas as organizações são compostas por muitos sistemas interatuantes":

- * Sistema Gerencial - proprietários, executivos e gerentes realmente encarregados da empresa que tomam decisões estratégicas a curto e longo prazo.
- * Sistema de Regras e Regulamentos - orientações, tanto para funcionários como para clientes.
- * Sistema Técnico - todas as ferramentas e técnicas físicas usadas para fabricar o produto ou serviço.

* Sistema Social - é o sistema humano representado por pessoas da empresa e como se relacionam, isto é, como as coisas são feitas em conjunto.

Duas perguntas básicas devem ser feitas a cada sistema: "(1) são adequados aos clientes?; (2) são adequados aos funcionários? Por 'adequado ao cliente' entendemos um sistema que facilita ao cliente negociar com você. A segunda questão chama a atenção para o interior da organização." [ALBRECHT,1992:26-27]

Também esta proposta de Albrecht é um direcionamento possível para modelos de gerência da qualidade total.

5.1.5 - EXPANSÃO DO CONCEITO DE PRODUTO

O desejável seria uma abordagem global, que incluísse os aspectos do gerenciamento operacional numa perspectiva de processo empresarial. A este respeito diz Harrington [1993:18]: "Atualmente, em muitas organizações, existem muitos grupos isolados, todos fazendo um ótimo trabalho. Eles estão concentrados em suas funções, muito interessados em cumprir ou ultrapassar suas metas, mas sem entender ou se preocupar em como suas atividades afetam outros setores (...)". Para entender, é necessário ampliar o ponto de vista conceitual vigente, a começar da definição de produto.

Pode-se depreender do que foi até aqui exposto, algumas afirmações mais explícitas a favor da expansão do conceito de produto no sentido do serviço, e que são facilmente encontradas na literatura.

Já são bem difundidos os comentários de Charles Revson, da Revlon, reconhecendo que na "fábrica fazemos cosméticos, nas lojas vendemos esperança". Sobre isso expressa Kotler [1991:506]: "Todo produto é realmente um serviço embalado para satisfazer um desejo. Uma mulher, ao comprar um batom, não está comprando somente um batom colorido."(...) O trabalho (...) de Marketing é descobrir as necessidades que se ocultam sob cada produto e vender seus benefícios e não suas características. O produto-núcleo é o centro do produto. O

gerente de produto deve converter o produto-núcleo em um produto tangível. (...) Estes podem ter cinco características básicas: um nível de qualidade, características, estilo, marca e embalagem."

Percebe-se que o produto vem expandido além de suas características físicas, agregando à percepção de seu benefício qualidade, estilo, marca e embalagem. Lendrevie [1993:171] ainda complementa que as "funcionalidades de um produto dependem:

- das características físicas: composição do produto, performances técnicas, (...)
- dos serviços: que podem constituir a parte principal do produto (por exemplo, a conta no banco) ou um complemento do produto-base (por exemplo, a conta remunerada)."

Neste caso, pode-se reforçar a afirmação de Kotler, onde "produto-núcleo" e "produto base" referem-se a características essenciais, sendo os serviços apontados como os componentes que ampliam a percepção do benefício do produto.

Mesmo constando-se a dificuldade de se identificar a diferença entre características físicas (bens) e serviços uma empresa adequadamente gerenciada pode identificar este "núcleo". Como diz Lobos, mesmo com tanta complexidade, "há quase sempre um núcleo, que representa a capacidade do serviço de satisfazer a essência da necessidade, desejo ou expectativa que lhe deu origem." [1993:25]

Esta constatação é particularmente importante quando se depara com o que diz Normann sobre "serviços embutidos": "Raramente as transações compreendem apenas bens físicos. Além dos serviços auxiliares necessários, como distribuição física, a quantidade de serviço como parte da oferta tende aumentar."

Deve-se diferenciar o que a oferta aparenta e o que o fornecedor cobra por ela. Para bens em geral, é típico que o preço represente os itens tangíveis "e o número de serviços relacionados oferecidos como 'grátis'. Mas isso é apenas uma convenção e significa que a empresa tenha escolhido (...) incorporar o preço dos serviços no preço dos tangíveis, 'amarrando-os'." Pode ser uma convenção ou uma

tática competitiva, mas este fato só vem reforçar a importância do conteúdo de serviço na oferta e a economia de serviços. [1993:49]

Este trabalho localiza toda esta discussão entre diversos autores, a partir do estudo de Theodore Levitt; este é o ponto marcante na expansão do conceito de produto. É ponto vital para a empresa que deseja ser competitiva; trabalhos do Senac & Sebrae indicam também este caminho para empresas brasileiras, voltando-se para este ponto: "O caminho de fortalecimento dos serviços é tão irreversível que Theodore Levitt, especialista em gestão empresarial, diz que não existem empresas de serviços; existem empresas cujos componentes de serviços são maiores ou menores do que os de empresas de outro tipos. Todas as empresas, nesse enfoque, prestam serviços." [1992:31]

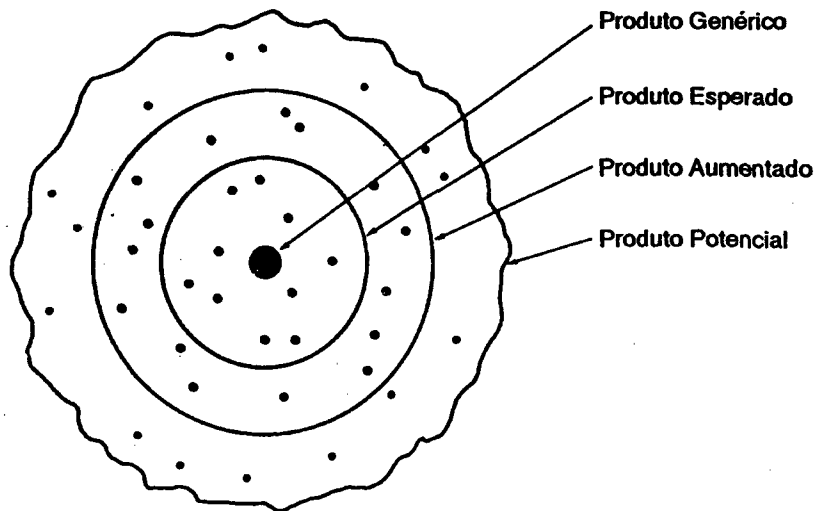
5.1.5.1 - O PRODUTO TOTAL

Um dos primeiros teóricos a conceber que os produtos são compostos de várias partes foi Levitt. O produto é para o comprador potencial "um aglomerado complexo de satisfações de valor. A 'coisa' ou 'essência' genérica não é o produto em si." É apenas o mínimo necessário no início para permitir que seu produtor entre no mercado.

"Os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-los a resolver seus problemas. Por isso, um produto só tem significado do ponto de vista do comprador ou do usuário final." [1990:83]. Produto é num sentido amplo, conseguir e satisfazer clientes de modo total e isso pode ser administrado; este é o resultado dos processos de uma empresa. "Mas isso raramente ocorre. As coisas simplesmente acontecem, muitas vezes com excesso de serendipismo", ou seja, por descobrimento acidental.

Para examinar como isso pode ser administrado, Levitt desenvolveu o diagrama do "Conceito do Produto Total" que muitos chamam de "Anéis de Levitt", apresentado pela Figura 2.

FIGURA 2 - O Produto Total de Levitt.



Nota: Os pontos dentro de cada anel representam atividades específicas ou atributos tangíveis. Por exemplo, dentro de "Produto Esperado" estão condições de entrega, serviços de instalação, serviços de suporte, manutenção, peças sobressalentes, acondicionamento e coisas do gênero.

Fonte: LEVITT, 1990: 85.

"O '*produto genérico*' é a '*coisa*' substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação no mercado." [1990:85]. Um produtor de ingredientes químicos (benzeno), não significa ser um vendedor, e com certeza não um vendedor de sucesso. O cliente espera mais do que o produto genérico quando paga pelo produto.

"O '*produto esperado*' (...) representa as expectativas mínimas do cliente." Não é necessário apenas o "*preço certo*", mas também a entrega "*certa*, traduzida em quantidade e programas para localizações específicas, em quantidades variáveis, em ocasiões específicas, com condições de pagamento "*certas*" e para certos clientes, com apoio ou auxílio técnico "*certo*".

Deve-se considerar também que o "cliente pode esperar e desejar menos. Para ele, mais não é melhor, nem mesmo a um preço competitivo." [1990:86]. Isso sugere produzir com qualidade adequada, nem mais nem menos, conforme necessidade identificada para o segmento.

Por outro lado, quando "o cliente espera mais do que o produto genérico, este somente pode ser vendido se as expectativas forem satisfeitas." O que

distingue um produto de outro são os meios diferentes pelos quais os concorrentes procuram atender a essas expectativas.

A diferenciação contudo, não se esgota somente dando-se ao cliente o que ele espera. "O que ele espera pode ser aumentado, oferecendo-lhe mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar." Este é o "*produto aumentado*". Um exemplo é a inclusão de um módulo de diagnósticos por "software", que automaticamente localiza a fonte de falha ou quebra - este fabricante aumentou o produto além do que era exigido ou até mesmo esperado pelo comprador.

"O processo de prover esses aumentos pode, no decurso do tempo, educar o comprador sobre o que lhe é razoável esperar do vendedor. (...) Uma vez mais, as expectativas do cliente se elevam ao novo nível que se tornou possível." [1990:88]

Esses meios de diferenciação quase todos fabricantes empregam, mas raramente são "desenvolvidos como parte de um programa consciente ou sistemático de diferenciação do produto.

Nem todos os clientes (...) podem ser atraídos por um feixe sempre crescente dessas 'satisfações de valor' diferenciadoras. Alguns clientes podem preferir preços mais baixos a mais 'aumentos' no produto."

Levitt comenta que pode-se estabelecer a regra de que, com quanto mais sucesso um produtor expande o mercado, ensinando e auxiliando os clientes no uso de seu produto, tanto mais vulnerável se torna à perda desses clientes. "Quando um cliente potencial já não precisa do auxílio que o converteu em cliente, ele se sente livre para buscar outras coisas às quais atribui mais valor do que ao auxílio. Muitas vezes trata-se do preço." É exatamente quando o cliente se tornou menos dependente do auxílio técnico, ou suporte de marca do fornecedor de origem, "que maior atenção pode ser vantajosamente enfocada num programa sistemático de encontrar aumentos de produto que beneficiem e, portanto, mantenham o cliente." Esforços crescentes devem ser focalizados nas possíveis reduções de custo e preço. [1990:89]

Revela-se deste modo, o que Levitt diz ser "a ironia da maturidade do produto: precisamente quando a concorrência de preço se torna mais séria e, por isso, a redução de custo se torna mais importante, é também quando existe a possibilidade de beneficiar-se incorrendo nos custos adicionais de aumentos especiais num novo produto."

Por isso conclui-se que o conceito de "o produto aumentado é uma condição única de mercados relativamente maduros ou de clientes relativamente experientes ou sofisticados." Deve-se considerar o que potencial e concretamente é possível oferecer. Daí liga-se o próximo nível de diferenciação de produto.

"O '*produto potencial*' consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes. Enquanto o '*produto aumentado*' significa tudo o que foi ou está sendo feito, o '*produto potencial*' refere-se ao que resta ser feito, isto é, o que for possível." Mais uma vez fica clara a necessidade da perfeita avaliação do que concretamente pode-se oferecer. O que pode ser possível não é estritamente uma questão do que é puramente imaginável, em base do que é ou pode ser conhecido, a respeito dos clientes e concorrentes. Geralmente isso depende muito de condições mutáveis." [1990:90]. É imprescindível a habilidade empresarial em manter a consistência entre o que o mercado é capaz de absorver, com aquilo que de fato pode oferecer, mantendo flexibilidade adaptativa a partir de um constante monitoramento externo e interno à organização. A respeito deste caráter mutável exigindo constante atualização empresarial, Levitt lembra Raymond Corey, seu colega de Harvard:

- "... a forma de um produto é uma variável, não um dado conhecido, no desenvolvimento da estratégia de mercado. Os produtos são planejados e desenvolvidos para servirem a mercados.

- "... o '*produto*' é o que o produto faz; é o pacote total de benefícios que o cliente recebe quando compra... Embora um produto pudesse, no mais estreito dos sentidos, ser indiferenciável, um fornecedor individual pode diferenciar seu produto das ofertas competitivas por meio de serviços, disponibilidade do produto e imagem de marca.(...)" [1990:91]

Whiteley [1992:37-38] comenta sobre o trabalho de Levitt dizendo que no "produto potencial" é onde está a mina de ouro. Além de indagar aos clientes sobre suas necessidades, é preciso ir além para descobrir as necessidades latentes das quais eles podem nem estar conscientes. O 'produto potencial' é a oportunidade de responder a novas necessidades." A adoção deste conceito exige novas formas de levantamento de necessidades para o planejamento de produtos, e muito oportunamente Whiteley salienta: "Como o 'produto potencial' responde a necessidades das quais os clientes não têm consciência, ocorre um dilema. Se eles não sabem que têm tais necessidades, perguntar-lhes do que necessitam ou o que esperam através de um questionário ou grupo de enfoque provavelmente não conduzirá ao produto potencial. Um modo mais seguro de descobrir essa mina de ouro é realmente observar clientes usando os produtos - ou o produto de um competidor. Dessa forma, podem-se detectar problemas ou oportunidades dos quais estão completamente inconscientes."

5.1.5.2 - OS NÍVEIS DE PRODUTO

O desenvolvimento de um produto deve ser pensado em níveis, conforme Kotler [1991:507]; neste caso um produto deve ser convertido de um "núcleo" para um produto com percepção global tangível. Pode-se então "oferecer serviços adicionais, bem como benefícios que geram um produto ampliado." Assim identificam-se três níveis de produto (veja-se Figura 3):

-*Produto-núcleo*, constituído dos benefícios ou serviço;

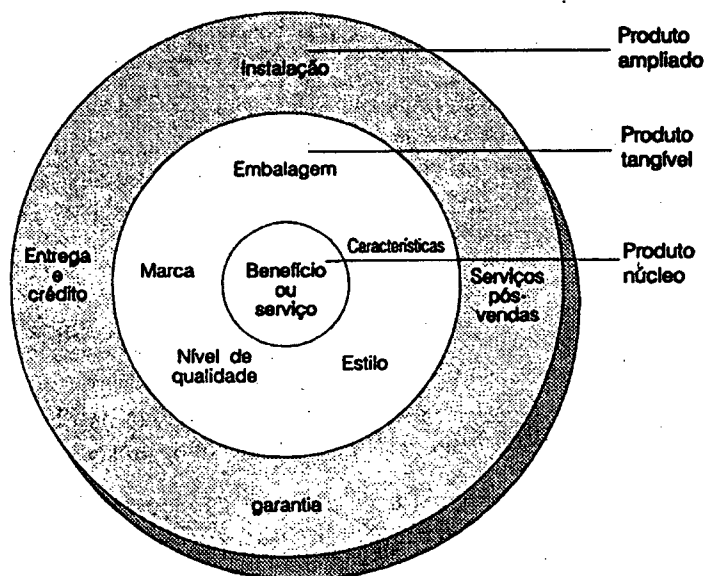
-*Produto tangível*, composto por características, estilo, marca, embalagem e nível de qualidade;

-*Produto ampliado*, serviços adicionais como instalação, garantia entrega, crédito, serviços pós-venda.

"A ampliação do produto leva (...) a observar o sistema de consumo total do comprador". Observando o comprador sempre que usa o produto, pode-se encontrar muitas oportunidades de aumentar a oferta de modo competitivo. Este é o

mesmo ponto que Whiteley comentou para o produto potencial de Levitt, quanto à necessidade de observar o produto no consumo como forma de planejá-lo.

FIGURA 3 - Os Níveis de Produto de Kotler.



Fonte: KOTLER, 1991: 507.

Uma empresa oferecendo um produto ampliado está um passo adiante fazendo a adequação a cada segmento. Está em lugar de padronizar o produto ampliado, apresenta melhor chance de conquistar clientes a longo prazo.

Vavra [1993:11] estabelece um paralelo entre a composição de partes de produtos na idéia de Levitt/Kotler, numa estrutura modificada de três níveis. O denominador comum mais básico é o produto genérico/núcleo, correspondendo ao que é o mais rudimentar. O próximo nível, o produto esperado/tangível acrescenta ao produto genérico as características que os clientes desejam e esperam; o que "é vendido em termos de qualidade". O produto aumentado/ampliado, oferece serviços e benefícios adicionais, que podem distinguir a oferta de uma empresa de outras. "O produto ampliado é o produto físico imbuído do valor e segurança acrescentados pelos serviços de pós-marketing."

Levitt vai além, indicando o produto potencial, quando a empresa surpreende o cliente oferecendo benefícios inesperados e até gerando novas necessidades.

"A conclusão inevitável é que, qualquer que seja a venda da empresa, é provável ser um amálgama da evidência física (elementos tangíveis) com evidência não-física (eventos intangíveis ao nível do produto ampliado). Ambos os tipos de evidência são constatados pelos clientes para ajudá-los a avaliar a qualidade que têm recebido." [VAVRA, 1993:111].

Como o objetivo deste trabalho é o da abordagem do produto ampliado aplicada à qualidade de serviços, diante desta conclusão de Vavra que também foi confirmada nesta revisão bibliográfica, o estudo se direciona para os aspectos do tangível e intangível.

5.1.6 - O TANGÍVEL E O INTANGÍVEL

A tangibilidade é um dos critérios utilizados para a classificação de produtos conforme já foi visto. A verificação de características tangíveis e intangíveis pode ser um fator importante na definição de um modelo de gerenciamento global dos serviços, para os propósitos deste trabalho.

5.1.6.1 - DEFINIÇÕES

Uma das diferenças sempre enunciadas pelos autores quanto a "bens e serviços", é o aspecto de tangibilidade. Em geral afirma-se que "bens" são tangíveis e "serviços" são intangíveis. Argumentos freqüentemente utilizados para defender a intangibilidade dos serviços, são os de que uma "amostra do serviço não pode ser enviada com antecedência ao cliente, para aprovação; nem o seu valor é necessariamente proporcional aos 'custos de produção'. Até mesmo porque a 'Qualidade do Serviço' é uma questão altamente subjetiva." [LOBOS, 1993:22]

Falar de "bens" e de "serviços" deve ser substituído por falar de "tangíveis" e "intangíveis". "Compreender a distinção é apreciar sua praticidade",

argumenta Levitt quando aborda a questão da diferença entre Marketing de serviços e de bens. Segundo ele os "princípios podem ser os mesmos, mas a tradução prática pode ser profundamente diferente."

"Geralmente, os produtos tangíveis podem ser diretamente experimentados - vistos, tocados, cheirados, degustados e testados." E geralmente, pode-se fazer isso antes de comprar. Os produtos intangíveis (como transporte, seguros, contabilidade), "raramente podem ser experimentados ou testados adiantadamente." [1990:99]

Exposições como as anteriores, sobre a característica de tangibilidade e classificação dos produtos, levam fatalmente à questão: Afinal, o que é tangível? E, o que é intangível? Uma boa definição que se pode inferir da literatura é que o *tangível* é fruto da *observação* pelos sentidos e o *intangível* é o da *percepção*.

5.1.6.2 - A ESTRATÉGIA DA TANGIBILIDADE

Na realidade, estas definições não se apresentam tão nítidas. "Quando a diretoria de um banco reúne-se mensalmente para se informar sobre a situação financeira da instituição, (...) parece que estamos diante um serviço. Mas o relatório de resultados financeiros, entregue a cada diretor, por exemplo, não deixa de ser algo tangível - um 'bem' ". [LOBOS,1993:23]

Os produtos tangíveis não estão também sós na sua "essência genérica". Isso porque, "em nenhum caso o produto existe antes de sua entrega, enquanto não for posto e mantido em uso. "Nesse sentido, a maneira pela qual o produto é apresentado (como a promessa é retratada em brochura, carta, aparência do desenho) e como é apresentado e por quem, tudo isso são partes do próprio produto, porque são os elementos pelos quais o cliente decide por fim comprar ou rejeitar. Um produto é mais do que uma coisa tangível, até mesmo uma coisa enorme como uma caldeira de US\$ 100 milhões." [LEVITT,1990:103] No caso destes produtos o que há, é a facilidade de observar fisicamente o produto numa parcela muito maior de características antes da utilização/consumo e decisão de compra.

O mesmo não acontece com produtos ditos intangíveis; a maior quantidade de características são percebidas durante a produção/consumo e em geral após a decisão de compra. É o que torna únicos os produtos intangíveis; "eles são inteiramente inexistentes antes de serem comprados, inteiramente insuscetíveis de inspeção ou exame prévio. Por essa razão, o cliente é forçado a fazer julgamentos muito mais com base no que é afirmado ou implicado sobre o produto do que com os produtos tangíveis. Por conseguinte, as afirmações e implicações têm de ser mais cuidadosamente manejadas do que as de produtos tangíveis. Ainda assim, em alguns casos, a distinção entre as necessidades de Marketing de produtos tangíveis e dos intangíveis é desprezível." [LEVITT,1990:104]

"Existem exceções nas distinções que separam os produtos tangíveis dos intangíveis." Não se pode ver as sardinhas dentro de uma lata para provar adiantadamente. Nestes casos busca-se a confiança do cliente e antecipar sua satisfação através de "promessas" nas embalagens, anúncios, rótulos. "Em todos os casos, a idéia é proporcionar substitutos tangíveis, (nesses exemplos, visual) para o que é prometido, mas que não pode ser mais diretamente experimentado até o consumo."

Exceções "em produtos intangíveis também são freqüentes." [LEVITT,1990:100]. Os produtos intangíveis exigem até mais do que os tangíveis, que o cliente dependa dos substitutos para avaliar o que tem probabilidade de obter. Pode-se ver um "software" operando e amostras de seu "output" antes de comprar; ou, consultar usuários atuais para saber sobre seu desempenho.

O que se observa por estes exemplos de Levitt, é que a tangibilidade torna-se a principal estratégia para demonstrar que um produto vai se adequar à necessidade do cliente. Busca-se *reduzir o número de características suscetíveis de percepção pelo planejamento de substitutos observáveis*, que atendam aos principais critérios de julgamento e melhorem a percepção, já que esta é sujeita a uma avaliação subjetiva do cliente, fruto de sua experiência ou influência de fatores como escala de valores pessoais e de outros indivíduos.

Nestes dois casos de "exceções" tanto em tangíveis como intangíveis, vê-se que existe sempre uma promessa de satisfação. "Quando os clientes potenciais

não podem antecipadamente provar, testar, sentir, cheirar ou ver o produto em uso, o que os induzem a comprar são, simplesmente, promessas de satisfação. Até os tangíveis suscetíveis de teste, tato e cheiro, antes de comprados, são em grande parte promessas." [LEVITT,1990:101]

Aqui está a principal razão para utilizar a tangibilidade como forma de melhorar a percepção global do produto: o produto constitui-se de um conjunto complexo de características cuja percepção de valor é global e independente do produto agregar mais características tangíveis ou não, o produtor vai oferecer o produto como uma promessa. As características tangíveis têm maior possibilidade de controle para a garantia do produtor na busca de uma avaliação positiva por parte do cliente.

Levitt afirma que sempre "o produto é uma promessa, um aglomerado de expectativas de valor, do qual suas partes intangíveis são tão inerentes quanto as tangíveis." [1990:104] De fato, antes de comprar qualquer produto o cliente sempre o avalia, e o faz com base na aparência.

Substitutos da tangibilidade, como metáforas e símiles que constituem a promessa, não podem ser experimentadas adiantadamente. Um projeto arquitetônico apresentado para uma nova filial, desenhado primorosamente mostrando empregados descansando com elegância num refeitório cheio de verde, não é garantia desta realidade; mesmo assim, "essa metáfora" vende o projeto. Constata-se que a satisfação "posterior no consumo ou no uso raramente é igual à satisfação sentida na experimentação ou promessa"; e mesmo os produtos tangíveis não se isentam da necessidade de usar símbolos e metáforas. [LEVITT,1990:101]

5.1.6.3 - A COMPLEXIDADE DO INTANGÍVEL

O reconhecimento das características tangíveis e intangíveis da "promessa de satisfação" que os produtos incluem são suficientes para "efetuar uma venda ou para obter um cliente. Manter um cliente já é coisa bem diferente e, sob esse aspecto, os produtos intangíveis têm problemas muito especiais". [LEVITT,1990:105]

As pessoas usam *aparências para julgar* realidades; é o que recomenda o bom senso e o que confirmam pesquisas de comportamento. "Todos dependem, até certo ponto, das aparências, das impressões externas. Tampouco a importância das impressões é limitada somente ao produto 'genérico' em si, isto é, à oferta técnica," como precisão de um torno, tamanho de um camarão à grega, por exemplo. "Os produtos oferecidos serão julgados em parte por 'quem' pessoalmente o oferece - não apenas 'quem' é o vendedor da empresa, mas também 'quem' representa essa empresa." [LEVITT,1990:112]

Mesmo que alguém compre um produto cuja tangibilidade genérica seja palpável (como um computador ou uma usina de vapor), e embora possa ter concordado depois de grandes estudos e negociações extensivas, o processo de produção deste produto em tempo hábil, instalação e operação sem problemas, conforme Levitt, "envolve muito mais coisas do que o próprio produto tangível. O que está mais crucialmente em jogo, usualmente, são muitos *complexos intangíveis*, escorregadios e difíceis, que podem fazer ou liquidar o sucesso do 'produto'. (...) Por isso, faz sentido dizer que todos os produtos, sob certos aspectos cruciais, são intangíveis." O planejamento e fabricação cuidadosos de nada adiantarão, se não forem instalados ou usados "corretamente", e neste sentido todos os produtos desapontarão quando em uso. [1990:100]

A natureza dos produtos intangíveis exige número elevado de *pessoas* em sua produção e comercialização. "Quanto maior o número de pessoas envolvidas em um produto, mais espaço existe para discricão pessoal, contradições, erros, e delongas. (... Um cliente já convencido) pode facilmente mudar de idéia como conseqüência de suas expectativas não terem sido plenamente satisfeitas. Um produto tangível, fabricado sob estreita supervisão geralmente entregue através de uma rede ordenada de distribuição, tem muito mais probabilidade do que um produto intangível de cumprir a expectativa prometida." [LEVITT,1990:105]

5.1.6.4 - ASPECTOS OPERACIONAIS

As diferenças quanto aos aspectos operacionais na produção dos tangíveis e intangíveis são claras. Os produtos *tangíveis* são produzidos por pessoas que trabalham *em condições ideais* como ambiente isolado, após instruções de profissionais peritos e com entrega real do produto. Já os intangíveis são produzidos em ambientes adequados ao cliente, muitas vezes em seu próprio domicílio, dependendo de outras áreas de suporte com variados instrutores, sem a garantia da entrega; uma entrega considerada "fraca" corresponde a um produto "mal fabricado", mesmo tendo-se obedecido todas as prescrições para sua realização.

Levitt observa que para a produção de *intangíveis*, sendo operações que envolvem "grande número de pessoas, há um *problema* enorme de *controle* de qualidade." Este para produtos tangíveis, "é sob alguns aspectos automático, embutido no sistema. Se uma porta amarela é presa a um automóvel vermelho, alguém na linha imediatamente o questionará. (...) Mas se um banqueiro comercial omite uma característica importante de um pacote de financiamento, ou não o apresenta bem, sua falha talvez nunca seja encontrada, ou será tarde demais." [1990:106]

Mais uma vez Levitt defende sua idéia de *industrialização* de serviços que oportunamente será apresentada: "O que tem faltado na produção de bens intangíveis é a espécie de racionalidade que produziu a Revolução Industrial. É por isso que a qualidade dos bens intangíveis tende a ser menos confiável do que poderia ser, os custos mais elevados e a satisfação do cliente menor do que precisaria ser." [1990:108]

O ponto crucial na opinião de Levitt para a produção de serviços, que possuem parcela considerável de características intangíveis, são pessoas. E neste ponto sua argumentação é contundente: "Não importa o quão sejam bem treinadas ou motivadas, as pessoas cometem enganos, esquecem, cometem indiscrições e às vezes se tornam difíceis de lidar. Daí advém a busca de alternativas quanto à dependência de pessoas. (...) através do que chamei 'a industrialização de

serviços'. Isso significa substituir as atividades que envolvem grande número de pessoas por tecnologias duras, moles, ou híbridas. (...) Os sistemas de industrialização ajudam a controlar qualidade e cortar custos. Para obter esses resultados é importante examinar cuidadosamente os sistemas. Ao invés de procurar que as pessoas trabalhem melhor, a industrialização reformula o trabalho, de modo que as pessoas trabalham diferentemente. Assim, são aplicadas ao serviço (produção, criação e entrega de produtos basicamente intangíveis) as mesmas modalidades de racionalidade gerencial que foram pela primeira vez aplicadas à produção de bens no século XIX." [1990:107]

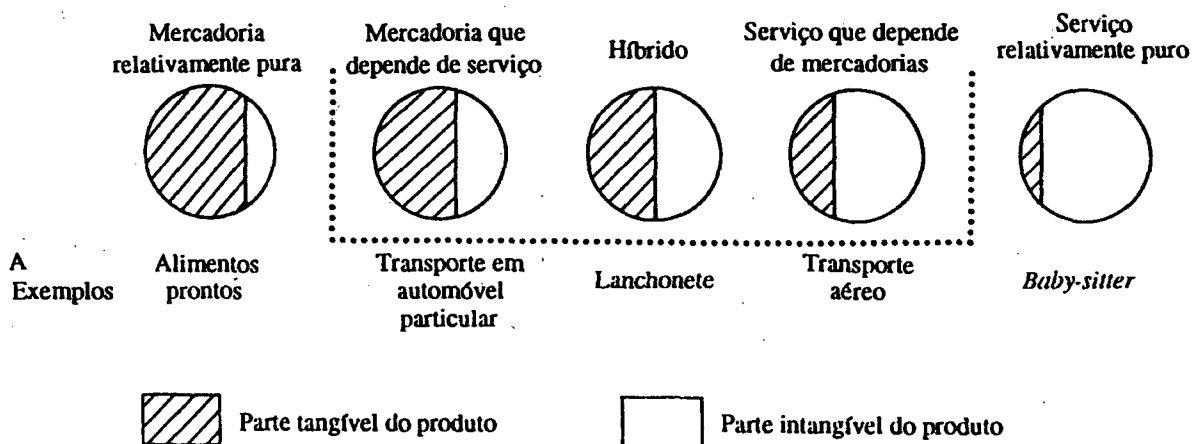
5.1.6.5 - O AMÁLGAMA DO TANGÍVEL E INTANGÍVEL

A discussão encontrada nesta revisão bibliográfica quanto a tangível e intangível, demonstra que é impróprio assim rotular produtos pura e simplesmente. Resumindo, pode-se utilizar o próprio Levitt: "Todos os produtos têm elementos de tangibilidade e intangibilidade. As empresas que vendem produtos tangíveis invariavelmente prometem mais do que os produtos tangíveis em si. (...) nem distribuidores nem os fabricantes 'vendem' eles próprios os carros tangíveis. 'Vendem' os benefícios intangíveis que acham enfeixados no pacote inteiro: o produto total". [1990:108]

Diante do exposto quanto à complexidade das características intangíveis dos produtos, seria de estranhar a ênfase dos produtores de bens nos aspectos dos serviços. Berry & Parasuraman expressam muito bem a razão, que a este ponto fica clara de se entender: "Uma das forças que empurram os fabricantes para operações que dependem mais de serviços é o maior potencial para construir uma vantagem competitiva sustentável por meio de serviços do que de mercadorias." Como já referido, "o principal benefício que os clientes compram não é apenas mercadoria ou apenas serviço, mas ambos.(...) As companhias fabricantes também são empresas de serviço, apenas um pouco menos do que as assim habitualmente consideradas." [1992:21]

Estes autores desenvolvem uma idéia interessante quanto aos aspectos da tangibilidade de produtos como uma percepção global de benefícios. É o que chamam de "espectro mercadorias-serviços", esquematizado na Figura 4.

FIGURA 4 - O Espectro Mercadorias-Serviços de Berry & Parasuraman



Fonte: BERRY & PARASURAMAM, 1992: 22.

Explicam que se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço. Contudo, praticamente todos os produtos têm elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício central.

"A maioria das empresas opera dentro dos limites das linhas pontilhadas na Figura 4. As firmas situadas fora dessas linhas poderão movimentar-se em sua direção num esforço para acrescentar valor e diferenciar seus produtos. (...) achamos que as linhas de distinção entre os setores de fabricação e de serviço

estão se anuviando e que a arena da consequência dentro da fabricação estará cada vez mais no serviço." [1992:22]

Kotler igualmente coloca esta *movimentação entre características tangíveis e intangíveis* dos produtores na busca de competitividade: "Os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados, antes de serem comprados. (...) Enquanto os fabricantes de produtos são desafiados a acrescentar idéias abstratas, os prestadores de serviços são desafiados a colocarem evidências físicas em suas ofertas abstratas." [1991:541]

Como visto, também é este o ponto de vista de Levitt e onde se baseia fortemente sua argumentação para a necessidade de industrialização de serviços: "Se os produtos tangíveis precisam tornar-se intangíveis, para se somarem aos apelos de obtenção de cliente, então produtos intangíveis precisam tornar-se tangíveis (...). Idealmente, isso deve ser feito como questão de rotina, sem a necessidade de promessas ou garantias pessoais intervenientes. (...) Conseguir clientes para um produto intangível exige que o produto seja tangibilizado. Mantê-los para um produto intangível exige que seja reiterado," constantemente; e para conseguir e manter clientes, "há necessidade de que as tarefas sejam industrializadas." [1990:111]

5.2 - AS DEFINIÇÕES PARA A QUALIDADE

A definição do termo qualidade depende do âmbito em que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Por isso mesmo, a qualidade continua facilmente mal entendida com decorrências que prejudicam as empresas que desejam implementá-la. Uma melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica na competitividade.

Buscar um conceito da qualidade merece todo cuidado. Indagado sobre o que significa a palavra qualidade, em uma entrevista Juran disse: "Há muitas frases

curtas a escolher, mas frases curtas são armadilhas." [BARROS,1992:1]. Este é um sinal de alerta, devendo-se considerar a intenção de definições breves para facilitar clareza de entendimento na organização. Na formulação de um conceito de qualidade é essencial a clareza de uma definição breve, mas o fundamental é que seu significado esteja perfeitamente entendido e que seja uma linguagem comum por toda a empresa.

A adoção de um conceito de qualidade é passo fundamental para uma empresa e neste sentido este estudo se direciona. Uma revisão da literatura sobre este assunto é conveniente e este trabalho a faz, considerando a evolução dos conceitos à medida que foram sendo conhecidos através de:

* Autores clássicos da qualidade - entendidos como autores notáveis pelo desenvolvimento da qualidade, e que com seus trabalhos reconhecidos contribuíram para experiências de sucesso em empresas atuais: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa e Taguchi. Acrescenta-se entre estudos clássicos nesta área, o trabalho de Garvin [1992] quando sistematiza as diversas definições, em abordagens com frentes conceituais comuns.

* Definições de Qualidade dentro do conceito de Produto Total - a partir da divulgação de obras recentes, já procurando sistematizar os conceitos para uma análise, em relação aos objetivos deste trabalho.

QUADRO II - O Conceito de Qualidade

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Fonte: SHIOZAWA [1993:58]

A seqüência de apresentação desta revisão conceitual para os considerados notáveis, seguirá parcialmente a evolução indicada por Shiozawa [1993:58], conforme Quadro II. Após isso apresenta-se a sistematização de definições dadas por Garvin, e depois, os conceitos mais recentes dentro de uma análise dos pontos mais comuns entre eles.

5.2.1 - DEFINIÇÕES DOS NOTÁVEIS NA QUALIDADE

Notáveis da qualidade aqui expressa "alguns consultores reconhecidos internacionalmente por seu trabalho desenvolvendo técnicas ou teorias em Qualidade e Produtividade, (...). São eles: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa e Taguchi. (sinônimos: Gurus da Qualidade, Notáveis da Qualidade)." [QUALITAS,1992].

5.2.1.1- WILLIAM EDWARDS DEMING

O enfoque de Deming para a qualidade é principalmente voltado para a Estatística, focalizando os problemas de variabilidade e suas causas. Variabilidade é entendida como "a diferença, mesmo que mínima encontrada na medição de vários objetos do mesmo tipo, produzidos pelo mesmo processo." [GRIFO e LAZOSKI & BENINATTO, 1993:29]. Técnicas estatísticas notadamente gráficos de controle de processo, são propostos por permitirem a distinção entre "causas especiais e comuns" - as primeiras atribuídas a indivíduos ou máquinas, e as outras de responsabilidade gerencial, como falhas das matérias-primas que tomam parte em várias operações. A Estatística confere o rigor da análise necessária à solução de problemas da qualidade.

Deming estende-se enfatizando uma abordagem sistemática para solução de problemas da qualidade, conhecida como Ciclo de Deming ou como o PDCA-Plan, Do, Check, Action. Este conhecido método de análise sistemática é a base

para o processo de melhoria contínua em todos os níveis da empresa que deseja qualidade.

Estimula também a alta gerência a envolver-se nos programas de melhoria da qualidade. Deming assim se expressa: "(...) a qualidade desejada começa com a intenção, que é determinada pela direção. A intenção tem de ser traduzida para planos, especificações, testes, numa tentativa de oferecer ao cliente a qualidade pretendida, e tudo isso é da área de responsabilidade da administração." [1990:37]. O comprometimento dos níveis estratégicos é fundamental para a produção da qualidade seja de produtos ou serviços.

Deming também reconhece a amplitude do conceito de qualidade que "só pode ser definida em termos de quem a avalia. (...) A dificuldade de se definir a qualidade está na conversão das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário pague." [1990:125]. Segundo Deming, o consumidor pode levar vários anos para formar opinião para muitos tipos de produtos e serviços. Por isso é interessante notar sua ação já entre 1950 e 1952 no Japão, quando apresentou "os métodos modernos de pesquisa de mercado, combinando levantamentos porta-a-porta pelos participantes dos seus cursos com exposição a rigorosas técnicas de amostragem." [GARVIN, 1992:218]

A ênfase de que a qualidade para ser produzida deve ser medida fornece bases objetivas de sua análise desde o projetos de produtos ou serviços. E, neste propósito, a "qualidade deve ser medida através da interação de três participantes, (...): (1) O produto em si; (2) O usuário e como ele usa o produto, como instala, como cuida dele (...); (3) As instruções de uso, treinamento do cliente e treinamento da assistência técnica, os serviços disponíveis para reparos, a disponibilidade das peças." [DEMING, 1990:130]. Em resumo, o produto, o cliente e atividades de pós-venda são os elementos relevantes no projeto de qualidade de produtos e serviços.

5.2.1.2 - ARMAND V. FEIGENBAUM

O argumento de Feigenbaum é em favor de uma abordagem sistêmica ou total da qualidade, requerendo o envolvimento de todas as funções no processo da qualidade, e não simplesmente a fabricação. O controle da "Qualidade existe em todas as áreas de negócio, do projeto às vendas." [GITLOW,1993:5]

A qualidade é vista como a que os clientes exigem, retratada através das especificações em todas as fases, com qualidade de processos compatível com tais especificações. "Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto." [FEIGENBAUM, 1961:1]

Um ponto que também enfatiza é a questão da necessidade de uma assistência econômica ao usuário, através de um esforço de diferentes áreas da empresa. Segundo Feigenbaum, seria um "sistema voltado para propiciar a satisfação ao consumidor, gerando produtos, através de um sistema produtivo, de forma econômica de assistência ao usuário, estruturando-se de tal modo que os diferentes grupos integrantes da organização contribuam para o esforço do desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade em forma global." [BONILLA,1993:48]

A contribuição de Feigenbaum refere-se à criação do conceito de "controle de qualidade total" nos anos 50, como "um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento de qualidade, da manutenção de qualidade e dos esforços de melhoramento de qualidade dos diversos grupos em uma organização, para permitir produção e serviços aos níveis mais econômicos, que levem em conta a satisfação total do consumidor." Sugere que esta atividade seja "amparada e servida por uma função administrativa bem organizada, cuja única área de especialização é a qualidade do produto e cuja única área de operação são as tarefas de controle de qualidade." [ISHIKAWA,1993:93-94]. Visando que a qualidade, que é tarefa de todos, não se tornasse uma tarefa de ninguém, este enfoque faz com que o Controle de Qualidade Total seja exercido essencialmente por especialistas.

Observa-se portanto, que as características do sistema de qualidade dadas por Feigenbaum, são baseadas numa forte infra-estrutura técnica e administrativa, com procedimentos minuciosamente estabelecidos e integrados dentro da estrutura organizacional. Tais procedimentos são gerenciados por especialistas em qualidade, dando apoio e assistência a todos os departamentos para assegurar uma integração em torno da função de qualidade. A gerência deve enfatizar a responsabilidade das linhas de produção pela qualidade e a conscientização em torno da contribuição de cada um para com a esta função, sendo sua ferramenta o sistema de qualidade altamente estruturado.

5.2.1.3 - JOSEPH M. JURAN

A abordagem de Juran possui um forte ingrediente gerencial e focaliza planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para qualidade e a necessidade de estabelecer metas e objetivos para a melhoria.

Juran, admite a existência de várias definições para a qualidade em sua obra. "Um dos significados da qualidade é desempenho do produto." [1990:11]. Este resulta das características do produto que levam à satisfação, e interferem na decisão de compra; elas afetam as vendas e neste caso qualidade mais alta geralmente custa mais caro.

"Outro significado de qualidade é ausência de deficiências." Estas levam à insatisfação e que leva os clientes a reclamarem. "Satisfação com o produto e insatisfação com o produto não são opostos." [1990:12]. Pode-se estar satisfeito com algumas características, mas existe a insatisfação com a outras, uma expectativa de melhoria ou inclusão de atributos. Deficiências do produto afetam os custos, por falhas no uso e necessidade de garantia, repetição de trabalhos e desperdício.

A conveniência de juntar estas duas "espécies de qualidade", levou à conhecida "definição simples de qualidade (como) 'adequação ao uso'. Essa definição deve ser logo ampliada, porque existem muitos usos e usuários. (...) mostrar alguns dos muitos usos e usuários (pode ser feito) através da 'espiral do

progresso na qualidade'. (...) uma seqüência típica das atividades empregadas para colocar um produto no mercado." [1990:6]. Juran mesmo julga que esta definição talvez não expresse claramente os dois conceitos que são tão diferentes. Porém, mesmo com falta de consenso, este tem sido o conceito mais reconhecido para a qualidade. Pode-se ver pelo Quadro III, que o próprio Juran evoluiu no seu enfoque para o conceito: de satisfação para maximização das aspirações do usuário, pela avaliação da qualidade como "adequação ao uso". Reconhece-se contudo, que a visão é sempre de que a qualidade deve ser conceituada a partir do usuário.

Em uma obra recente Juran [1992:10], reconhece que a gerência para a qualidade tem passado ao longo dos anos por mudanças profundas, que exigem inevitavelmente, revisões na linguagem. "A principal razão para toda essa consistência em terminologia é o fato da terminologia ter mudado. A mudança teve sua origem na crise da qualidade e foi tão profunda que fez surgir o conceito de 'Q Grande e Q Pequeno'."

QUADRO III - Comparação entre os Enfoques Antigo e Novo da Qualidade por Juran

q Pequeno	Q Grande
Qualidade por inspeção	Qualidade fabricada
Qualidade maior aumenta custos	Qualidade maior diminui custos
Orientada para o procedimento	Orientada para o processo
Induzida pelos departamentos	Induzida pela liderança
Atende especificações do cliente	Atende e excede expectativas do cliente
Foco no chão de fábrica	Foco holístico em toda organização
Qualidade é obrigação de outro	Qualidade é minha obrigação

Essa diferença quase sempre é uma das razões de mal-entendidos nas empresas. "Q" considera a perspectiva total da empresa, e abrange todo o pessoal e as atividades que combinam para atender e exceder as expectativas do cliente;

"q" focaliza-se acanhadamente nas características e funções do produto - a definição de qualidade da antiga linha de fabricação. Comparando-se genericamente os itens que Juran enumera, tem-se as principais características dadas pelo Quadro III.

Vê-se que Juran lidera uma nova fase para o conceito de qualidade, que passou dos aspectos tecnológicos da fábrica para a preocupação com a qualidade global e holística, em todos os aspectos do gerenciamento e em toda a organização.

5.2.1.4 - PHILIP B. CROSBY

A alegação de Crosby é a de que qualidade perfeita é tecnicamente possível e economicamente desejável; este posicionamento traz antigas discussões sobre qual seria o grau de qualidade suficiente. Justifica-se numa situação onde o nível aceitável de qualidade (AQL) domine, propondo que o único padrão de qualidade aceitável é o zero defeito - programa do qual Crosby é defensor. [GARVIN, 1992:20]

Crosby [1992:31], define qualidade como "conformidade com requisitos". Enfatiza que ao se referir a qualidade de algum objeto, deve-se definir esse objeto em termos específicos, e quando "todos os critérios estiverem definidos e explicados será possível e praticável a mensuração da qualidade."

Vários pressupostos errôneos em relação à qualidade podem ser enumerados. Um primeiro envolve exatamente o conceito de qualidade, quando esta é utilizada no sentido do valor relativo das coisas, em expressões como "boa qualidade" e "má qualidade".

Outro é o que preceitua a qualidade como "intangível e, portanto, impossível de ser mensurada. (...) a qualidade é mensurável com toda precisão pela mais antiga e respeitada das medidas - o dinheiro concreto." A qualidade é medida pelo seu custo, representado pela despesa da não-conformidade: "o custo de fazer as coisas erradas. Esses custos são divididos em categorias de prevenção,

avaliação e fracasso." [1992:32]. Qualquer um deles são resultado de não ser ter feito o certo, desde a primeira vez.

Um terceiro pressuposto errôneo é citado por Crosby, como sendo a "existência de uma 'economia' da qualidade"; argumento de gerentes para justificar que não se pode fazer nada considerando melhoria na qualidade "um luxo de excelência". Para melhor resultado econômico, deve-se acertar desde o início, buscando um processo menos dispendioso. Para isso é necessário envolvimento em certificação de processo e qualificação do produto, componente de um programa de qualidade amadurecido.

O quarto engano é quando se pensa que todos os problemas de qualidade têm origem nos operários, "sobretudo o setor de fabricação (... e se) passa às cegas pelos erros de contabilidade, engenharia, programação de computador e Marketing, (...)" [1990:33]. Em geral o pessoal da produção pouco contribui para prevenir problemas, pois o planejamento e criação são realizados em outros setores.

Outro pressuposto é que a qualidade é originária do departamento de qualidade, e seus profissionais, e na maioria dos casos, estes julgam-se também os responsáveis. Sua postura deve ser a de medir a conformidade através dos meios à disposição, comunicar resultados com objetividade e clareza, iniciar uma atitude positiva em relação à melhoria da qualidade, utilizar programas educacionais adequados.

Muito a gerência da qualidade pode fazer pela empresa. Ela é necessária porque nada é simples. A deterioração do processo pode vir de níveis inferiores, mas que não podem fazer muito para melhorar um produto ou serviço. "A gente se pergunta por que se dispensa tanta atenção à melhoria nessas áreas e tão pouco à gerência e administração." [1992:36]. A gerência da qualidade deve praticar princípios da administração, pois constitui-se num meio sistemático de garantir que atividades organizadas aconteçam conforme planejado.

5.2.1.5 - KAORU ISHIKAWA

A visão dada por Ishikawa à qualidade é ampla e considera importante a interpretação de seu conceito. Sua visão praticamente abrange a de todos, acrescentando apenas a importância da percepção rápida por parte das empresas às exigências crescentes de mercado.

O termo qualidade interpretado de forma mais ampla significa "qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos etc. Nosso enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações." [ISHIKAWA, 1993:44]

É nítida a atenção dada à valorização do homem, com foco no trabalhador, cabendo à gerência a função de ensinar, orientar. A direção deve transferir benefícios alcançados aos colaboradores e sociedade. A integração das atividades deve ser a principal ferramenta a ser utilizada no esforço pela qualidade de uma empresa. É forte a ênfase no papel social da empresa, numa ação que contemple fatores humanos dentro e fora da organização: deve-se compreender a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com a construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade. É esta a idéia que permeia em todos os pontos da obra de Ishikawa.

O sistema de qualidade evidencia-se desde o desenvolvimento e projeto de novos produtos ou serviços, sendo aperfeiçoado através da estrutura da empresa. É reforçado para uma malha de relações que cobrem as funções da qualidade, de modo a permitir ao cliente perceber que a qualidade esperada e prometida está garantida.

Ishikawa é considerado um pioneiro no Controle de Qualidade Total, e dentro de sua visão ampla para o conceito de qualidade, este também pode ser chamado conforme ele mesmo diz, de "controle de qualidade integrado", "controle de qualidade com participação total", e "controle de qualidade da administração"; o importante é que todos estejam participando. A razão do controle de qualidade é a

de alcançar a qualidade adequada às exigências do consumidor e para isso, é necessário saber o que significa este termo. É afirmação freqüente de Ishikawa [1993:38-39] que o "controle de qualidade começa com a educação e termina com a educação. (...) Quanto mais forem educados os empregados, mais benefícios serão auferidos pela empresa e pelos próprios empregados." Por isso o conceito de qualidade deve ser amplo, porque como diz Ishikawa, ela começa com ações na empresa, que educa e treina seus integrantes, e promove a qualidade em toda a nação.

5.2.1.6 - GENICHI TAGUCHI

O termo Engenharia da Qualidade foi adotado por Taguchi. Fundamenta todo seu estudo na importância da relação entre qualidade e preço, sendo necessário um equilíbrio entre a perda da qualidade e o preço do produto. "O preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos da engenharia da qualidade deve ser redução da perda total para o consumidor." [1990:2]

Estabelecida deste modo uma relação qualidade-preço, deve-se prever uma perda de qualidade nas etapas de projeto, do processo e da produção do produto. Considerando que produtos não-conformes quando identificados não são enviados ao mercado, Taguchi argumenta que somente "produtos que não são entregues causam problemas da qualidade aos consumidores. Por esta razão, uma perda causada pela não-expedição de produtos não-conformes deve ser considerada como custo e não como perda da qualidade. (...) a perda da qualidade é definida como o prejuízo que um certo produto causa à sociedade a partir do momento em que é liberado para venda." [1990:2]

Pode-se analisar pelo exposto, e o próprio Taguchi define, que a responsabilidade pela produção da qualidade recai num controle da qualidade na fase de projeto, processo e fabricação. A atuação da Engenharia da Qualidade na assistência técnica fica restrita, cabendo "ao departamento de vendas de

fabricantes o fornecimento de serviço adequado aos consumidores com reclamações justas. Este serviço deve estar capacitado para consertar ou para trocar produtos não-conformes e indenizar consumidores pelos prejuízos que possam ter sofridos." [TAGUCHI,1990:12-13]

É evidente a contestação de alguns, em diversos pontos da proposta de Taguchi; causa desconforto quando introduz a "definição de qualidade como perda sofrida por desvios das características de produtos, de seus valores nominais" [1990:13]. Esta definição deve ser complementada através de uma revisão dos princípios que Taguchi enuncia:

- . Os custos são a característica mais importante de um produto;
- . Os custos não podem ser reduzidos sem influenciar a qualidade;
- . A qualidade pode ser aumentada sem aumentar os custos;
- . Os custos podem se reduzidos através da melhoria da qualidade.

Estes princípios são claros, mas se os quatro forem vistos como um grupo, o conceito resultante é mais difícil de ser compreendido; é o que acontece com o conceito de qualidade proposto anteriormente.

Definidos estes princípios, Taguchi desenvolve a "Função Perda" e o "Método de Taguchi", que ele prefere chamar de Engenharia da Qualidade. "A função perda é uma curva parabólica usada para descrever a perda incorrida por um produtor, usuário, e, freqüentemente, a sociedade decorrente da variabilidade, em torno de um valor nominal, de um ou mais parâmetros do produto." [GRIFO e LAZOSKI & BENINATTO, 1993:24]. A redução da variabilidade é sinônimo de melhor qualidade.

Para preservar a coerência de Taguchi após revisão breve para o objetivo deste trabalho reelaborou-se seu conceito para a qualidade, de forma a torná-lo assimilável, focando suas premissas essenciais quanto a custo-preço-qualidade: A qualidade, como valor agregado, é a perda econômica sofrida por desvios das

características de um produto, imposta à sociedade a partir do momento em que é liberada sua venda.

O objetivo final dos métodos de Taguchi é a redução de custos para o produtor e o usuário onde a redução da variabilidade não seja um fim, mas um meio. Pelo princípios apresentados, a redução da variabilidade e, conseqüentemente a melhoria da qualidade estão intrinsecamente ligadas aos custos. A meta portanto, é reduzir as variáveis funcionais a fim de atingir a melhor qualidade com o custo mais baixo através da função perda.

5.2.2 - DEFINIÇÕES SISTEMATIZADAS DA QUALIDADE

O conceito de qualidade muda conforme o contexto de quem a avalia. Esta afirmação clássica, remete a uma análise que verifica que entre os vários conceitos emitidos, existe um foco comum. Este foi o trabalho de Garvin, considerado um trabalho definitivo no assunto.

5.2.2.1 - DAVID A. GARVIN

"Qualidade é tanto um problema como uma oportunidade" para as empresas, segundo Garvin [1992:257]. Conduz sua análise do conceito, pela evolução da qualidade dentro das empresas, onde de uma restrita disciplina técnica com o objetivo de detectar problemas de fabricação, passou para todos os estágios desde o projeto até a comercialização.

O significado competitivo da qualidade conduz sua definição a partir do ponto de vista do cliente; ligada com lucratividade tanto da comercialização como do custo; necessitada de melhoria contínua e níveis que excedessem os atingidos por concorrentes; estruturada num processo de planejamento estratégico; obtida através de amplo comprometimento de toda organização, liderado pela alta gerência. Para implementar esta nova abordagem competitiva da qualidade, as empresas necessitam em primeiro lugar entender o que qualidade significa para seus clientes e falta-lhes com freqüência o vocabulário necessário. Com este

objetivo, revendo a literatura, Garvin verifica que são várias as perspectivas das definições para a qualidade "num esquema de análise diferente e empregando sua própria terminologia", conforme procedam da Filosofia, Economia, Marketing ou Engenharia de Produção; e, ao "mesmo tempo, existem, claramente, muitos temas comuns." [1992:47]. Assim, ele identifica cinco abordagens principais para a definição da qualidade descritas a seguir.

A. Abordagem transcendente: a Qualidade é a excelência inata - São os conceitos que tratam de qualidade como um estado efêmero ou excelência inata, universalmente reconhecida. Neste caso não pode ser medida precisamente e o seu reconhecimento ocorre pela experiência.

B. Abordagem baseada no produto (na oferta): a Qualidade é a medida da quantidade de alguns atributos possuídos pelo produto - Nestes conceitos a qualidade é mensurável e alcançada quando se obtém mais um ingrediente do produto. Em geral, originam da Economia, enfocando "durabilidade" e que alta qualidade ocorre com alto custo.

C. Abordagem baseada no uso (no usuário): a Qualidade é o reflexo das preferências do cliente - São definições que estabelecem que a qualidade está apenas nos olhos do usuário, e integra fatores subjetivos definidos na satisfação do consumidor. A avaliação do usuário em relação às especificações são os únicos padrões próprios à qualidade.

D. Abordagem baseada na fabricação: a Qualidade é a conformidade com especificações - Qualidade é atender aos requisitos e melhorias de qualidade consideradas como redução do número de desvios, representam redução de custos. É quase que oposta à abordagem baseada no usuário.

E. Abordagem baseada no valor: a Qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço aceitável - São conceitos que reúnem necessidades do consumidor às exigências de fabricação definindo qualidade em termos de custos e preços. Produto de alta qualidade oferece desempenho a um preço aceitável; ele tem valor.

Uma definição completa de qualidade sempre apresentará problemas; não é fácil de ser definida; várias dezenas de formulações são possíveis conforme opiniões de autores. David Garvin neste enfoque considerado definitivo por vários autores, classifica os diversos conceitos nos grupos principais que categorizou.

O mérito de Garvin está em indicar que estas abordagens podem estar presentes num mesmo ambiente: o reconhecimento que estes conceitos podem coexistir servem de estímulo para a melhoria de diálogo entre partes (fornecedores, clientes, departamentos). O agrupamento das definições permite entender as diferentes perspectivas de qualidade, geralmente retidas por integrantes das áreas de Engenharia, Fabricação e Marketing que com frequência aceitam uma definição mas não outras. A definição de conceito de qualidade de uma empresa fica simplificado nesta sistematização, pois abordagens permitem aplicação para produtos ou serviços.

Garvin estende-se nestas abordagens, apresentando a qualidade em oito dimensões: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento e qualidade percebida. As dimensões da qualidade serão apresentadas nesta revisão, em item específico.

5.2.3 - DEFINIÇÕES DA QUALIDADE NO ENFOQUE DO PRODUTO TOTAL

A apresentação dos conceitos mais recentes quanto a qualidade, já será apresentada conforme duas observações que foram possíveis durante a realização da revisão bibliográfica. A maioria dos conceitos mais recentes estão dentro da abordagem baseada no usuário, de Garvin. A apresentação agrupada dos conceitos dos vários autores, não pretende ser conclusiva à afirmativa, mas dentro desta

abordagem, pode-se encaminhar duas características: conceitos dualistas e conceitos estratégicos. Quer dizer que estes anulam completamente o grupo ao qual não pertencem; o grupo em que estão colocados, reflete a tendência de sua abordagem à qualidade, para fins de análise e objetivos deste trabalho.

5.2.3.1 - DEFINIÇÕES DUALISTAS DA QUALIDADE

São definições que apresentam paridade entre fatores humanos (clientes, usuários, funcionários, pessoas etc) e fatores de concorrência (diferenciais competitivos por características de desempenho dos produtos, elementos externos como tendências de mercado, economia, imposições legais etc). Os conceitos e afirmações a seguir demonstram esta tendência, procurando juntar elementos com objetivos estratégicos a partir da qualidade.

A qualidade decorrente de um processo de adaptação a mudanças de

PESSOAS X AMBIENTE EXTERNO

* "Qualidade é algo decorrente de um processo natural de adaptação (das empresas ou organizações) às mudanças de comportamento das pessoas (Clientes ou usuários), também influenciado pelas circunstâncias do ambiente externo (concorrência, mercado, governo, órgãos de comunicação etc.)." [SENAC & SEBRAE,1992:3]

* Uma abordagem fortemente voltada para pessoas é dada por Lobos: "A Qualidade também tem seus métodos e suas técnicas, mas difere da produtividade por estar, antes de mais nada, nas próprias pessoas." [1991:24].

A qualidade ampliada para o conceito de

QUALIDADE TÉCNICA X QUALIDADE HUMANA

* "A TMI (Time Manager International - empresa consultora escolhida como a número 1 da Europa em treinamento e educação para a qualidade) acrescenta nova dimensão à compreensão predominante de qualidade, ampliando

sua definição." (...) Existe a qualidade técnica, que visa "satisfazer exigências e expectativas concreta", por exemplo, função, durabilidade,... e a qualidade humana, que procura "satisfazer expectativas e desejos emocionais", por exemplo, atitudes, credibilidade. "(...) Os conceitos são complementares. [MÖLLER,1992:14]

* A Qualidade Humana também é entendida como o lado pessoal em busca de autodesenvolvimento; veja-se o que diz um livro adquirido em 1985: "Independentemente do que indicaram todas as pesquisas, estudos e estatísticas comparativas, a verdadeira corrida em busca da qualidade é aquela que você disputa consigo mesmo. Estará você apto a conduzir a sua empresa até o estágio que representa o seu conceito de qualidade?" [HICKMAN,s/d:19].

A qualidade como fator de sucesso através de

RACIOCÍNIO ESTRATÉGICO X FORMAÇÃO DE CULTURA

* "Antes de poder aplicar (...) habilidades básicas da liderança, (...) deve conscientizar-se de que não terá êxito se não houver fixado antes uma sólida base de raciocínio estratégico e de formação de uma cultura." Estratégia como o estilo de abordar os negócios, deve considerar "o impacto de predominâncias competitivas, e a cultura como sendo a cuidadosa atenção às necessidades da organização e de seu pessoal." [HICKMAN,s/d:21]

* Também reforçando o lado de formação de cultura, se expressa Castro quanto ao aspecto sociológico da qualidade: "A Qualidade dos produtos e serviços depende da Qualidade de vida de quem os produz." [1993:55]

A qualidade como responsabilidade da empresa no cumprimento de

OBJETIVO DE LUCRO X CIDADANIA CORPORATIVA

* "As empresas, além de cumprirem a finalidade de proporcionar lucros aos seus acionistas, em contrapartida, têm certas obrigações para com as comunidades onde atuam, as quais transcendem a simples obrigação de respeitar as leis e pagar impostos. Refiro-me aqui às suas obrigações sociais, de cidadania

corporativa e que se traduzem em iniciativas de apoio a projetos ou movimentos comunitários, educacionais, culturais, esportivos." [MOURA,1993:31]

A qualidade focalizada como

QUALIDADE DE PRODUTO X QUALIDADE DE PROCESSOS GERADORES

* "Tradicionalmente, a preocupação com qualidade foi sempre voltada para a manufatura de produtos, com ênfase na correção dos seus defeitos, em sua fase de acabamento final. Sob este ângulo, a qualidade passou a ser controlada estatisticamente, (...) Até então, pouca atenção se dava à qualidade dos processos geradores de produtos, ou à qualidade de serviços." [MOURA,1992:1]

5.2.3.2 - DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DA QUALIDADE

São definições que dentro dos fatores de concorrência evidenciam estratégias do conceito de Produto Total (genérico, esperado, aumentado, potencial). Considerando que a necessidade por um produto seja evidenciada por características que reforçam a sua "utilidade" e características que representam "satisfação" no seu uso, o conceito de qualidade pode ser definido em níveis de estratégias que enfocam globalmente a "expectativa" do cliente. Apresenta-se as afirmações sobre qualidade e seus conceitos conforme esta análise.

A estratégia da qualidade para o PRODUTO GENÉRICO

- corresponde unicamente a priorizar as características de desempenho. É fazer o mínimo esperado do produto/serviço: que funcione/execute sua função.

Foi tranquilizador não encontrar definições para a qualidade na bibliografia, que se enquadrassem na limitada estratégia do produto genérico. Lamentavelmente não se verifica efetivamente o mesmo na prática; são inúmeros os relatos de insatisfação de usuários e consumidores, quanto a mínima característica de atender a necessidade de clientes através da utilidade do produto. São fartos os

exemplos de falhas em características de desempenho na função principal de produtos.

A estratégia da qualidade para o PRODUTO ESPERADO

- corresponde a atender a expectativa em termos de características que levam à satisfação de uma necessidade. É fazer o necessário.

* "Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um Processo para garantir que um Cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja - em termos de características intrínsecas, custo e atendimento. " [LOBOS,1991:16]

* Qualidade é definida como "fornecer ao cliente ou à pessoa seguinte no processo um produto ou serviço que atenda às exigências, e fazê-lo assegurando que cada tarefa é realizada corretamente de primeira, todas as vezes." [LEIBFRIED,1994:147]

* "A qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer à sua clientela-alvo. É, ao mesmo tempo, a medida com que ele se conforma a esse nível." [HOROVITZ,1993:21]

* "(...) Qualidade significa qualquer coisa que tenha valor para uma empresa de serviço público e seus usuários (isto é, aqueles que utilizam seus produtos e serviços). Isto inclui a Qualidade física dos produtos e serviços, a produtividade, a eficiência, a ética, a moral, a segurança e a utilização racional dos recursos disponíveis." [CARR & LITTMAN,1992:3]

A estratégia da qualidade para o PRODUTO AUMENTADO

- são conceitos que procuram criar algo mais, o extra, o "plus" em termos das características que atendam à necessidade. É exceder a expectativa.

* "Qualidade é um julgamento feito pelos clientes ou usuários de um produto ou serviço; é o grau em que os clientes ou usuários sentem que o produto ou serviço excede suas necessidades e expectativas." [GITLOW,1993:7]

* "Qualidade é a maximização do sucesso do cliente." [SHIOZAWA,1993:59]

A estratégia da qualidade para o PRODUTO POTENCIAL

- são conceitos que colocam visão proativa, buscando posição antecipada quanto a novas necessidades. É surpreender as expectativas.

* "Qualidade é entender, aceitar, atender exceder as necessidades, os desejos e as expectativas do cliente, continuamente. (...) Há grande diferença entre o paradigma tradicional de qualidade - 'atender às especificações do cliente' - e o novo - 'atender e exceder as expectativas'. " [HRONEC,1994:44-50]

* "A qualidade mede a satisfação sentida pelo cliente, pelo usuário." (...) As características e desempenhos não oferecidos "não intervêm nessa satisfação, daí a importância de uma boa preparação e de uma boa informação." Deve-se oferecer o que se pode cumprir. (...) "O produto ou serviço só existe quando utilizado. (...) A qualidade aparece durante o uso e isto acontece quanto mais o produto é conhecido e padronizado. (...) A qualidade é a adaptação do produto ou do serviço ao usuário, mas ajudar o cliente a se adaptar ao uso do produto ou do serviço significa também criar qualidade." [TEBOUL,1991:38-42]

5.2.4 - DIMENSÕES DA QUALIDADE

Juran [1992:7] prefere chamar de características de produtos, o que outros autores denominam atributos, fatores ou dimensões de qualidade - elementos nos quais um cliente apoia-se para definir uma escolha por produtos ou serviços. "Característica é uma propriedade que um produto tem, a qual pretende atender a determinadas necessidades do cliente e assim prover sua satisfação. (... Podem) ser de natureza tecnológica; o consumo de combustível de um veículo, a dimensão

de um componente mecânico, (... e) podem assumir outras formas: rapidez de entrega, facilidade de manutenção, cortesia dos serviços. Uma definição mais técnica é 'característica de qualidade'."

São os fatores relevantes para a avaliação da qualidade pesquisados nos clientes, traduzidos como características de qualidade ou requisitos/especificações de produtos. Garvin [1992] disse que a conformidade com a especificações é apenas uma das oito maneiras como clientes julgam a qualidade. Há quem não se contente com apenas oito; Schonberger [1992:83/84] é um destes autores que diz: "minha própria lista é maior (...) contém doze dimensões da qualidade (as oito de Garvin estão marcadas com asterisco):"

1. Conformidade com as especificações - especificações numéricas (por exemplo, peso de pacote) ou especificações respondidas com sim/não (por exemplo, uma lâmpada acende ou não).
2. Desempenho - grau do serviço ou produto (por exemplo, textura de biscoito, utilidade de um conserto). Quando pessoas estão dispostas a pagar mais, em geral é por desempenho: pesquisas revelam que desempenho é a primeira coisa que vem à cabeça quando se pensa em qualidade.
3. Resposta ou atendimento rápido - mede em lapsos de tempo ou atrasos (por exemplo, tempo em fila, tempo que produto leva para chegar ao mercado).
4. Experiência em mudança rápida - por exemplo, mudança de roupa no teatro, de modelos numa fábrica de automóveis.
5. Características - por exemplo, foco automático em câmara, café grátis enquanto faz compras.
6. Confiabilidade - operação continuada livre de falhas (por exemplo, o carro liga na partida e continua funcionando durante toda a viagem).
7. Durabilidade - quão robusto e quanto dura um produto (por exemplo, a cura contra o fumo que durará a vida toda, casaco protetor contra vento que pode transformar-se numa mochila e que vai durar 20 anos).

8. Capacidade de manutenção - facilidade de prestar um serviço ou dar assistência técnica a um produto (por exemplo, uma forno fácil de limpar, linha gratuita de reclamações por telefone).
9. Estética - beleza, elegância, sentimentalismo, e outros fatores que apelam aos sentidos (por exemplo, o ronco do motor, frase em cartão de congratulações que "toca o coração").
10. Qualidade percebida - "Uma impressão de qualidade baseada em algo que não sejam provas ocasionais e momentâneas: lealdade a uma marca de roupas, a reputação de seriedade de um juiz." [SCHONBERGER,1992:84]
11. Humanidade - fornecer bens ou serviços com a dose certa de amabilidade, atenção, humildade, honestidade (por exemplo, serviço com sorriso, máquinas que falam).
12. Valor - "refere-se à quantia de qualquer uma das dimensões anteriores da qualidade que obtemos pelo custo ou preço. Os sociólogos, em suas medições da qualidade de vida numa certa comunidade, pesquisaram o custo horário de um quilowatt de eletricidade, de proteção policial, ou de um conserto de pneu." [1992:84]

A decisão de uma compra, seja de um produto ou serviço, envolve riscos, e Kotler [1991:541] diz que para "tornar menor a incerteza, os compradores buscam sinais ou evidências da qualidade (principalmente) do serviço. Podem inferir a qualidade" também, a partir dos seguintes instrumentos:

- Local, que deve reforçar o conceito de serviço eficiente, por exemplo instalação física (arquitetura e decoração), linhas harmoniosas expressas por arranjo físico e mobiliário que atendam ao fluxo, assentos disponíveis, e ambientação (por exemplo, música de fundo).

- Pessoas, apropriadamente apresentadas para evitar inferências negativas, por exemplo estando ocupados para evitar ociosidade aparente, roupas

adequadas ao pessoal e serviço -(por exemplo, tipo de apresentação pessoal que não chame atenção mais que o valor do serviço).

- Equipamentos, devem demonstrar atualização e renovação (por exemplo, tecnológica com computadores, copiadoras, mesas próprios à época).

- Material de comunicação, devem sugerir eficiência, com clareza e realidade (por exemplo, folhetos, fotografias, formulários, propostas, anúncios).

- Símbolos, associados à uma imagem do serviço (por exemplo, uma marca, figura pictórica).

- Preços, todos devem ser divulgados com clareza.

5.3 - OS CLIENTES E SUAS NECESSIDADES

Não são uniformes na literatura as definições quanto a clientes e suas necessidades, em termos da abrangência de cada uma delas. Talvez este seja o principal ponto que dificulta a análise das questões para o planejamento de serviços e qualidade. Reconhece a maioria que a palavra cliente deve ser usada num sentido mais amplo.

Neste ponto é bom ressaltar uma diferença em termos de metodologias. No planejamento de produtos/serviços o primeiro passo em geral é o da identificação ou geração das necessidades de clientes. Já para o planejamento da qualidade o passo inicial indicado, geralmente, é o da identificação de clientes pelo acompanhamento de quem é afetado pelo produto/serviço.

5.3.1 - DEFINIÇÕES PARA CLIENTES

Juran é reconhecido pesquisador na área da qualidade. Considera que um "cliente é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo". [1993:18]. Neste sentido, abrange até inocentes espectadores. Podem ser externos ou internos.

Clientes *externos* são afetados pelo produto mas não integram a empresa produtora; incluem clientes que compram o produto, órgãos governamentais de regulamentação e público. Clientes *internos* são afetados pelo produto e são integrantes da empresa produtora; são funcionários ou organizações que fazem parte da empresa. Funcionários são chamados clientes, mesmo não o sendo este o sentido habitual dos dicionários; não são fregueses.

Pode-se dizer pelo exposto que clientes são pessoas que estão envolvidas com o produto; podem ser reconhecidas em grupos, definidos como equipes processadoras. "Uma *equipe processadora* pode ser qualquer unidade da organização: a empresa, uma divisão, um departamento, uma tripulação, um indivíduo". [JURAN,1990:27]. Existe quando há um processo prescrito que se deve executar. As pessoas que fornecem entrada para tal processo são chamadas de *fornecedores* e aquelas que recebem a saída geralmente são chamadas de clientes; as que executam os processos são às vezes chamadas de *processadores*.

Adota-se o termo *usuário* para "qualquer pessoa que execute ações positivas" em relação ao produto, como posterior processamento, vendas, utilização propriamente dita, por exemplo. [1990:11].

Respeitável também é Kotler na área de Marketing; este traz algumas destas definições e ainda outras. Define que um "*mercado* é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo". [1991:38]. Referencia então a *clientes*, quando trata de mercado, isto é, qualquer pessoa ou instituição que possa comprar bens e serviços. [1991:173]. Pode-se então ter mercados (clientes):

- . consumidores (indivíduos e famílias);
- . industriais, revendedores, governamentais (instituições);
- . internacionais (indivíduos, famílias, instituições externas).

Assim, *consumidores* são "todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal". [1991:207]

Comprador é "a pessoa que faz a compra". [1991:224] Em instituições são pessoas com autoridade formal para escolher o fornecedor e podem ajudar a delinear especificações de produto. Podem ou não usar o produto; quem de fato o fará, são *usuários* - integrantes "da organização que usarão o produto ou serviço. Em muitos casos os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as especificações do produto." [1991:247]

Para Kotler um "*público* é qualquer grupo que tem um interesse real ou potencial, ou que causa impacto na habilidade da empresa em atingir os seus objetivos." [1991:175] Qualquer empresa além do público em geral, tem públicos importantes: financeiros, imprensa, governo, órgãos de defesa do consumidor, comunidade local, *público interno*. Este último "inclui operários, pessoal administrativo, gerentes e o conselho de diretores". [1991:176]

Por mais óbvio que possam parecer estas definições em cada uma das áreas de atuação destes autores, o caráter de integração que exigem as ações para a produção da qualidade de produtos/serviços visando a competitividade, colocam frente a frente profissionais que vêm com definições próprias de suas áreas. Inevitáveis serão os conflitos, neste caso na interface Produção e Marketing, se não estabelecer uma uniformização de termos, quando da definição de um conceito de qualidade de serviços para a empresa.

5.3.2 - CATEGORIAS DE CLIENTES

Identificar clientes, tanto para o planejamento do produto como planejamento da qualidade, constitui-se um passo importante. Em qualquer uma destas situações, eles são vários e torna-se importante verificar quais deles são os mais significativos para fixar prioridades. As classificações podem variar de acordo com critérios adotados e Juran propõe algumas.

5.3.2.1 - CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO USO DO PRODUTO

A classificação conforme o uso [JURAN,1990:36] é a baseada na utilização que o cliente dá ao produto. Os clientes podem ser:

- * *Processadores* - utilizam o produto como entrada de seus processos, executam processamento adicional e fornecem o resultante aos seus clientes; o produto atingirá clientes numa cadeia de relações produtivas.
- * *Comerciantes* - compram o produto para revenda, podendo executar algum processamento; o produto afetará clientes numa cadeia de distribuição.
- * *Usuários finais* - são dos destinatários finais do produto, sendo às vezes consumidores (uso pessoal) ou empregados (uso institucional).
- * *Público em geral* - podem ser afetadas pelo produto mesmo sem utilizá-lo, ou por atividades da empresa; sofrem impactos relacionados à segurança, ambiente, comportamento comunitário.

Juran menciona que quando "o cliente é uma organização, é provável que o cliente seja também um elenco de personagens (... e que este 'elenco' ...) também se aplica a organizações internas" [1993:95]. Parece que se refere aos mesmos clientes que acaba de classificar como processadores, usuários finais e até comerciantes.

5.3.2.2 - CLASSIFICAÇÃO QUANTO A IMPORTÂNCIA

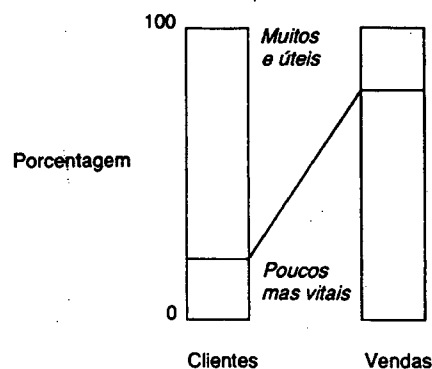
A classificação é baseada na intensidade dos impactos do produto/serviços em relação aos clientes; assim tem-se:

- * *Clientes "poucos mas vitais"* - os relativamente poucos mas cada um dos quais de grande importância; entre eles: grandes compradores gerentes de alto nível internos ou externos, forças poderosas (fiscais, governo, sindicatos, imprensa); em geral, fáceis de reconhecer.

* *Cientes "muitos e úteis"* - os em número relativamente maior cada um dos quais com modesta importância; entre os quais: consumidores, comerciantes, força de trabalho, processadores, público.

Juran apresenta a análise de Pareto para clientes e volume de vendas nesta relação (Figura 5). Considera esta ser uma classificação comum e simples para a alocação dos recursos disponíveis da empresa. [1993:93]

FIGURA 5 - A Análise de Pareto na Classificação de Juran para Importância de Clientes



Fonte: JURAN, 1993: 94.

5.3.2.3 - CLASSIFICAÇÃO QUANTO A INTERFACE

É uma classificação conforme os tipos de interações entre empresa-produto-cliente, podendo ser várias. É muito comum nas empresas de serviços.

Juran [1993:93] diz que na espiral da qualidade deve-se buscar as *-Interfaces essenciais-* aquelas que dentre tantos contatos evidenciam-se como as mais importantes.

5.3.2.4 - CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO DECISOR DE COMPRA

Baseia-se em quem decide ou influencia a compra. Salienta-se que as definições apresentadas por Kotler [1991] anteriormente não deixam de ser classificações de clientes. Em sua obra não aparece especificamente como classificação de clientes, porque o objetivo do Marketing volta-se para quem tem autonomia para a aquisição. Classificar clientes neste caso pode ser tarefa simplificada, para o que na literatura e linguagem corrente do Marketing adota-se:

- * *Consumidores finais* - aqueles que compram o produto para uso próprio, familiar ou para dar a terceiros; pessoas físicas.
- * *Consumidores institucionais/industriais* - aqueles que adquirem para uso nas organizações, como parte ou não do seu produto final; pessoas jurídicas.

5.3.3 - NECESSIDADES MANIFESTADAS POR CLIENTES

As necessidades de clientes é assunto complexo, como o próprio ser humano. O estudo está no campo do comportamento sendo inevitável a abordagem de conceitos dentro da Psicologia e Sociologia. Juran identifica alguns elementos sobre necessidades dos clientes:

- * *Necessidades formuladas* são as que o cliente traduz em termos "dos bens que desejam comprar" [1990:40]; por exemplo, uma casa.
- * *Necessidades reais* são os "serviços" que os bens podem fornecer; por exemplo, espaço para morar.
- * *Necessidades culturais* são "formuladas indiretamente" [1990:43] conforme valores culturais, podendo ser necessidades reais disfarçadas; por exemplo, auto-respeito, segurança de emprego (poderá estar disfarçada sob alegação de custo elevado de uma tecnologia que automatiza um processo, cuja aplicação pode significar demissão).

- * *Necessidades percebidas* são aquelas formuladas de acordo com as percepções do cliente quanto a uma situação, em geral baseadas no produto ou em valores culturais; por exemplo, lealdade a marcas, idéias fixas (um peixe para ser fresco não deve estar embalado, mas desembulhado e no gelo). [JURAN,1993:99]
- * *Necessidades rastreáveis* são observadas quando clientes submetem produtos/serviços a usos não intencionados, não previstos pelo produtor; por exemplo, um prendedor de roupas improvisado como fecho de pacotes de biscoitos, sugere embalagens apropriadas para conservação de texturas; caminhão sobrecarregado sugere treinamento em avaliação de cargas para motoristas.

Independente de qualquer um destes elementos que classificam, as necessidades devem ser identificadas. A formulação de qualquer uma destas necessidades expressa de fato um comportamento, que no caso de clientes, refere-se às razões que levam um indivíduo necessitar de um produto/serviço - a necessidade expressa num comportamento de consumo e compra. Assim, identificam-se necessidades conhecendo-se melhor o comportamento de consumidores.

5.3.3.1 - CONTRIBUIÇÕES PARA O ESTUDO DAS NECESSIDADES

São vários os modelos que surgiram conforme cada um se mostrou insuficiente para explicar razões das necessidade de clientes, de acordo com o que expõe Dubois. Pode-se identificar nestas propostas as escolas clássica e neoclássica, identificadas em três tendências:

*Modelos do homo economicus dos economistas clássicos, que só pode ser compreendido se tiver em conta o contexto em que foi desenvolvido: "uma época (... onde prevaleciam...) os produtos de primeira necessidade e preocupações de produção sobre as de consumo" [1993:28]. Uma evolução desta abordagem da microeconomia é dada por Lancaster.

*Modelos com explicações em termos de necessidades e motivações, elementos mais qualitativos e "talvez mais próximos da realidade". [1993:35]

*Modelos que integram fatores da personalidade num, conjunto mais amplo das reações face ao mundo exterior.

Não é objetivo deste trabalho expor o aprofundamento em cada um destes modelos, mas a identificação dos seus pontos essenciais, permite extrair os principais elementos que contribuem para a melhor identificação de necessidades de clientes, o que interessa na produção da qualidade.

5.3.3.1.1 - O Homo Economicus

Entende que as necessidades são inesgotáveis e que a escolha ocorre entre quantidade limitada de bens; a preferência ocorre em termos de prioridade entre estas possibilidades de escolha. A teoria constrói-se em três hipóteses:

. O consumidor conhece sua preferência por todos produtos ou combinação de produtos que satisfaça suas necessidades;

. A estrutura da preferência é transitiva, isto é, há possibilidade de substituir produtos de preferência;

. Prefere-se sempre mais a menos, ou seja, o consumidor procura maximizar sua utilidade sendo então possível a satisfação pelo consumo de produtos.

A partir destas hipóteses várias outras são formuladas sobre preferências dos clientes, permitindo "compreender o que desejam, mas não é suficiente para explicar o que farão". [DUBOIS,1993:28]. Isto porque existem duas restrições essenciais: o preço e o rendimento disponível. Globalmente é difícil a aceitação somente destas argumentações para explicar necessidades de clientes. Dubois [1993:32] salienta que em certos casos, é possível utilizá-la quanto:

"" a noção de utilidade,

* reflexão quantitativa sobre atributos,

* efeitos presumidos dos preços e rendimentos."

5.3.3.1.2 - Teoria de Lancaster

Representa um progresso em relação à abordagem clássica porque considera a noção de atributo, explica a divisão de mercado entre várias marcas, a fidelidade à marca, a procura elástica em relação a preço, posicionamento de mercado, questões consideradas imperfeitas em relação ao modelo inicial. Possui insuficiências mas é importante a consideração de que o "indivíduo não procura, (...) , as entidades-produtos mas antes as combinações de características que esses produtos proporcionam." [VEDRINE,1978:100-109].

A contribuição desta teoria para a análise visando identificação de necessidades de clientes, é quanto o aspecto da satisfação e atributos. "A hipótese central de Lancaster é simples: não é o produto, em si, que gera a satisfação, mas os atributos que o compõem." [DUBOIS,1993:31].

Como já mencionado, estas teorias baseadas no comportamento motivado por fatores econômicos, mostram-se insuficientes para analisar as influências sobre necessidades de consumidores. Outros modelos contribuíram para este desenvolvimento, que podem ser resumidos em variáveis que facilitam este estudo.

5.3.3.2 - VARIÁVEIS INFLUENTES NO COMPORTAMENTO DO CLIENTE

O emprego das ciências sociais permitiu a complementação necessária aos aspectos econômico-quantitativos que podem interferir no comportamento do consumidor. Lendrevie et alli. [1993:81] argumentam que as características essenciais deste comportamento são a complexidade e a multiplicidade das teorias: "Estas diferentes abordagens não são exclusivas mas complementares pois cada uma traz consigo um esclarecimento particular. É preciso portanto recorrer a todas para tentar explicar e prever o comportamento" de consumidores. Os autores colocam as variáveis em três grupos, conforme a influência no comportamento e que auxiliam na caracterização de necessidades de clientes.

5.3.3.2.1 - Variáveis individuais

Deve-se proceder a análise a nível de abordagens complementares das carências, da motivação e das atitudes.

A. CARÊNCIAS

A causa da ação de clientes está "nas necessidades e carências físicas e psíquicas do indivíduo". [LENDREVIE et alli.,1993:85]. A análise faz com que investigadores procurem definir necessidades e características de indivíduos em termos de intensidades das suas carências. A hierarquia de necessidades de Maslow é uma das mais conhecidas e mostra-se a seguir suas características, em termos de necessidades dos clientes.

- * *Necessidades fisiológicas* são as ligadas diretamente com a sobrevivência; por exemplo, bens de consumo podem satisfazer algumas destas necessidades.
- * *Necessidades de segurança* referem-se à proteção quanto a ameaças, não só físicas como também à estabilidade, à dependência; respondem a estas necessidades produtos tão diferentes desde cintos de segurança até seguros, medicina assistencial.
- * *Necessidades sociais* buscam sociabilidade, aceitação em grupos; por exemplo, a inscrição num clube, a constituição de família.
- * *Necessidades de estima* ocorrem pelo reconhecimento, isto é, correspondem além da aceitação, a busca de ser estimado por si mesmo e pelos outros do grupo social; por exemplo, a preocupação em desempenhar bem o papel social, a conduta de snobismo para impor imagem digna de estima, estimulam consumo que conferem prestígio num grupo (por exemplo, um computador de última geração num grupo que tem valor de referência, a tecnologia).
- * *Necessidades de auto-realização* são o ápice das aspirações humanas quando busca-se a maximização do próprio potencial, o desejo de além de ser reconhecido ser o melhor diante dos padrões pessoais e do grupo; por exemplo,

ser um supervisor de grupo mas entre os que atingem as metas estabelecidas para o grupo, pode ser boa chance para produtos que maximizem desempenho esperado por um grupo (por exemplo, uma rede de informações estratégicas, à qual ligue-se o computador com acesso exclusivo).

Maslow considera que a necessidade não satisfeita é a que explica o comportamento e orientará o cliente, em direção a tudo o que pode lhe satisfazer. Esta, como já mencionado, não é a única forma de caracterizar necessidades humanas, mas é suficiente para identificá-las e compreender alguns comportamentos no âmbito deste estudo.

B. MOTIVAÇÕES

A noção de necessidade num sentido mais restrito, corresponde apenas às necessidades fisiológicas, a primeira categoria de Maslow. Neste sentido, "a importância do conceito de motivação provém do fato de que (...) a noção inicial de 'necessidade' (comer, beber, etc.) era muito pouco para entrar eficazmente num modelo de comportamento de compra." [SAPORTA,1970] Torna-se então importante identificar forças que levam pessoas a agir num sentido particular, criando um comportamento cujo objetivo (necessidade) está pré-determinado: o "estar motivado". São várias as teorias, mas direcionadas para necessidades de clientes/consumidores complementares à teoria de Maslow. Lendrevie et alli. [1993:87-88] enunciam como freqüentes propostas:

* *Visão homeostática* do ser humano associando motivações com estímulos interno ou externo: em repouso o indivíduo está em equilíbrio que sob estímulo, é rompido e uma força torna-se preponderante - adota então um comportamento de satisfazer a necessidade manifestada; "atingido o objetivo, a tensão é reabsorvida e (retorna-se a) uma situação de equilíbrio." [DUBOIS,1993:35] Uma explicação deste tipo de associação entre um sinal e um desejo vem das célebres experiências de Pavlov; num exemplo para necessidades de clientes, seria de como "a fome pode ser despertada pela visão de uma comida apetitosa

(...podendo-se evocar a necessidade...): a fotografia de um prato cozinhado ou o anúncio de um restaurante." [LENDREVIE et alli., 1993:87]

* *Conflitos entre diferentes motivações* são possíveis conduzindo à hesitação entre dois comportamentos; uma motivação pode parecer contraditória com a satisfação de outra necessidade. Forma-se um campo de forças cuja resultante determina o comportamento. Um exemplo simples para conflito de necessidades: um cliente propõe-se fazer um seguro de vida baseando-se na necessidade social da família; deve para isso encarar sua própria morte, enquanto a necessidade de segurança tende a eliminar tudo que possa evocar esta morte. Lendrevie menciona que a experiência mostra que este fato, chega a dissuadir numerosas pessoas do seguro de vida.

* *Detecção e medida das motivações* são essenciais para identificar necessidades. Estudos mostram três modos principais de medi-las, sendo que para contornar suas limitações, recomenda-se seu uso complementar:

- Inferência através de ações dos indivíduos, onde exige-se cuidado pois mesmas condutas têm influência de motivações diferentes (ir de bicicleta pode ter motivação na falta de recurso para manter um carro ou opção de exercício físico);
- Entrevista, exigindo-se prudência, pois o indagado pode não responder a verdade porque ignora (necessidade inconsciente) ou porque deseja escondê-la (motivações que não são fáceis de confessar);
- Métodos projetivos procuram motivações das quais pessoas não estão conscientes ou tentam dissimulá-las; oferecem um estímulo ambíguo para descrição pessoal e por interpretação, faz-se a análise. Testes projetivos e entrevistas em profundidade utilizam alguma teoria da psicanálise, notadamente as freudianas e neofreudianas. Importante é ressaltar que tais métodos são contestados por serem às vezes discriminatórios, com a construção de tipologias de consumidores baseadas em caracteres segundo hipóteses das fases freudianas.

C. ATITUDES

É uma variável intermediária na relação direta entre motivação e comportamento, que auxilia e enriquece uma explicação de um esquema behaviourista de associação estímulo-resposta de tal relação. Nesta concepção, atitude é a "faculdade dos seres humanos em organizar as suas experiências, até mesmo suas motivações, em conjuntos mentais coerentes e estáveis." [SAPORTA,1970]

Então, atitudes são geradas no decorrer das experiências constituindo-se num conjunto razoavelmente coerente e unificado de crenças, sentimentos e predisposições para agir diante de "objetos"; permitem adaptação rápida a diversas situações simplificando a visão de elementos complexos por "estereótipos". [LENDREVIE et alli.,1993:89]

Sua compreensão para análise de necessidades de clientes deve incluir:

* *Componentes da atitude* identificados como:

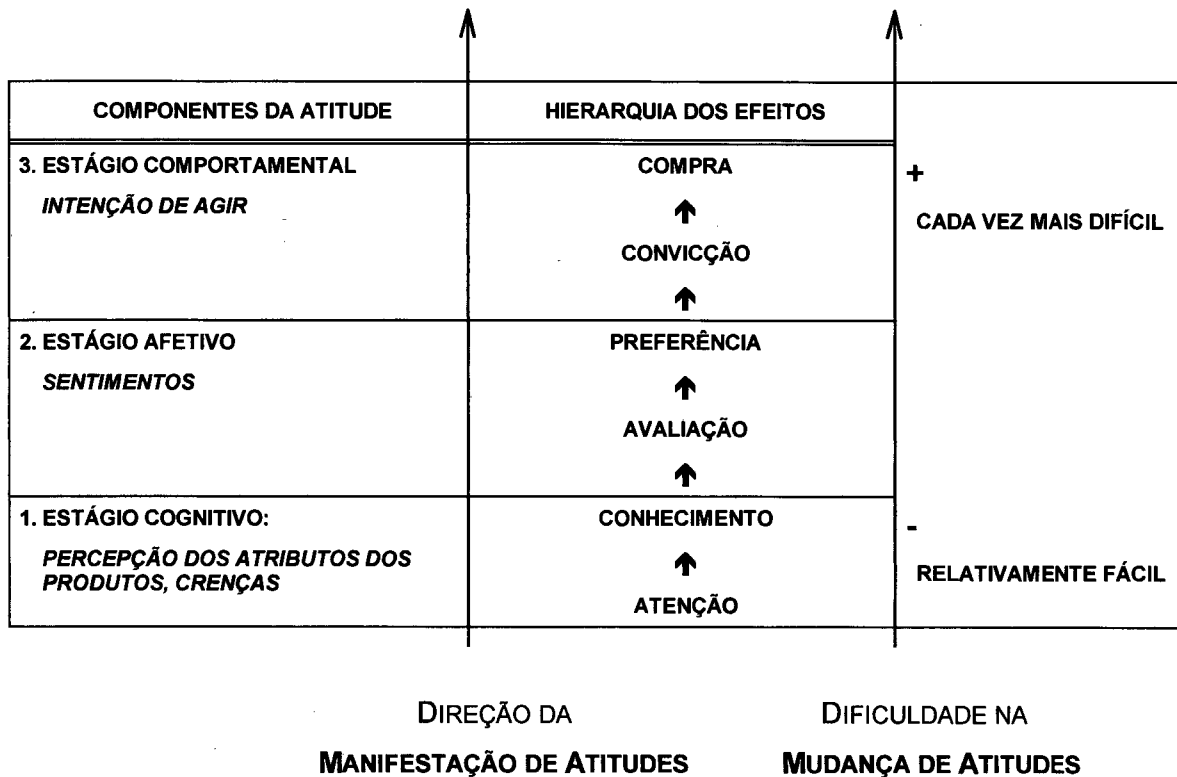
- elementos cognitivos ou crenças sobre objetos considerados, podendo ser imprecisos e errôneos;
- elementos afetivos ou sentimentos, podendo-se gostar ou não do objeto conforme traços ou símbolos que representa;
- elementos comportamentais ou uma tendência para agir, podendo ao contrário dos anteriores estar ou não presentes na situação. Por exemplo, um cliente pode ter uma atitude anti-semita e não manifestar nenhum comportamento relativo a um rabino; um cliente pode não comprar mas ter uma atitude favorável ao produto.

* *Dinâmica das atitudes* que implica numa relação entre componentes evidenciando uma "hierarquia de efeitos" conforme Figura 6 [LENDREVIE,1993:90]. Contudo esta hierarquia não ocorre em certos casos. Veja-se a seguir.

- Estar num estágio não significa passar para o próximo; por exemplo, uma publicidade pode chamar atenção, mas não formar sentimento positivo ou negativo.

-
- Estágios podem ser saltados ou contraídos instantaneamente; exemplo típico nas compras por impulso no estágio 2.
 - Inversão na ordem dos estágios para cognitivo-comportamental-afetivo, explicada pela "teoria da implicação mínima", quando o produto tem fraco interesse para o cliente, este não desenvolve sentimentos a seu respeito; exemplos que se utilizam de tal tendência, são promoções por distribuição de amostras (degustação para experiência concreta e avaliação a posteriori para desenvolver preferência), apelos publicitários para fatores afetivos (desempenho de um cão comparado com amortecedores de carros), slogan para instalar notoriedade/convicção de marca por repetição de um jogo de palavras ("a poupança que continua numa boa").
- * *Estabilidade das atitudes* faz com que uma modificação seja tanto mais onerosa para o cliente quanto maior for a ligação com valores ou experiências significativos; particularmente importante para compras arriscadas. É necessária para o equilíbrio psicológico do indivíduo. Pode-se então analisar: nível afetivo mais fácil de modificar que o afetivo, e este mais fácil que o comportamental. Exemplos de ações são os da publicidade nos estágios cognitivos e afetivo, e, o Marketing direto no comportamental onde é mais difícil evoluir clientes. A Figura 6 ilustra bem estes níveis de resistência.
- * *Coerência interna das atitudes* também é importante para o equilíbrio psicológico. Segundo Lendrevie a "teoria da dissonância cognitiva foi formulada por Festinger" para explicar casos de elementos contraditórios no conhecimento do indivíduo que resultam numa "tensão que pode traduzir-se por um estado de desconforto tal, que conduz a uma reação por parte do consumidor." [1993:91]. Pela teoria da dissonância cognitiva nestas situações de incoerência, o cliente terá tendência de reavaliar características do produto ou fornecedor, para minimizar o desvio entre desempenhos esperados e os reais. Exemplos de conseqüências da dissonância, são supervalorização artificial das características dos produtos ou pelo contrário, depreciação sistemática, mudança de atitude, percepção seletiva de informações, para reduzir efeitos da incoerência.

FIGURA 6 - Estágios e Efeitos na Manifestação de Atitudes segundo Lendrevie.



Fonte: Adaptação de LENDREVIE, 1993: 90-92

* Consideração que dá *previsão de comportamentos*, as atitudes são profecias imperfeitas porque a ação do cliente está sujeita a elementos que podem desviar o indivíduo. Exemplo é a convicção desenvolvida pela publicidade mas que no momento da aquisição, uma promoção do produto concorrente é feita, ou o produto desejado não está disponível. As atitudes servem portanto como indicadores de análise com os quais acertos têm maior chance de ocorrer.

5.3.3.2.2 - Variáveis Permanentes

São características relativamente constantes quando analisadas com referência às anteriores; são a personalidade, a imagem de si próprio e o estilo de

vida as que têm mostrado alguma eficácia na análise de comportamentos de consumidores.

D. PERSONALIDADE

Este conceito é utilizado para designar o que diferencia os indivíduos na sua forma de reagir a uma mesma situação. Conhecer a personalidade de clientes pode ser um meio de prever o seu comportamento de compra, logo, predizê-los. A análise de características de diversos tipos de personalidade faz surgir grande número de listas de "*traços de personalidade*".

Pode-se dar um exemplo citado por Lendrevie [1993:93]. Os indivíduos podem ser classificados como os que se orientam positivamente em relação aos outros, os que se orientam de modo agressivo, e os que são desligados dos outros. Baseada nas características destas personalidades, uma pesquisa sobre a frequência de utilização de certos produtos em relação aos tipos descritos, mostrou que 75% dos agressivos preferem utilizar lâminas de barbear em vez de barbeadores elétricos.

Os estudos de personalidade têm muitos fatores exógenos, e ainda, como dito para atitudes, listas de traços tendem a ser discriminatórias; por isso esforços têm sido voltados para características mais constantes do indivíduo. Como a variável personalidade tem esta fraqueza de não estar diretamente ligada ao consumo ou ao comportamento de compra, pode-se estabelecer um elo entre personalidade-objeto: a análise da imagem de si próprio a seguir é uma forma de buscar esta definição.

E. IMAGEM DE SI PRÓPRIO

Realiza-se através da representação que a pessoa faz de si mesmo (*imagem pessoal*) ou pela representação que tem dos objetos que utiliza (*imagem dos produtos*), como meio de expressão e de comunicação da personalidade, e que pode refletir posição social.

Imagens dos produtos constituem-se por informações sobre características objetivas do produto (qualidade, técnica e utilidade) e por símbolos a ele associados (o produto adquirido é aquele que possui imagem próxima daquela que o comprador tem de si mesmo). [LENDREVIE et alli,1993:95]. Exemplo comum é o do automobilista executivo que escolhe um carro sóbrio, e o jovem que escolhe um esportivo. Conhecendo a percepção de um produto pelo público, pode ser útil verificar que tipo de pessoa o cliente terá tendência de reconhecer no produto; particularmente para estratégias de comunicação.

F. ESTILO DE VIDA

Uma outra forma de inferir a partir da personalidade, consiste em procurar definir tipos de consumidores com os quais os clientes se identificam. Trata-se da análise dos processos de massa, que são fenômenos de consumo; busca-se comportamentos estereotipados. Lendrevie [1993:95] diz que "há três grandes categorias de variáveis que permitem descrever o estilo de vida e as correntes socioculturais: as atividades, os valores pessoais e as opiniões."

- * *Atividades* incluem tudo o que as pessoas fazem; o trabalho, o lazer, a exposição aos diferentes meios de comunicação e hábitos de compra. Por exemplo, pessoas ligadas à computação tendem a se interessar por publicações na área da informática.
- * *Valores pessoais* tratam do sistema de características de personalidade que determinam interações entre o indivíduo e o meio; o papel social. Por exemplo, uma mulher que pense ser seu papel o de mãe e esposa age diferentemente de outra que deseja igualdade entre ela e o marido; provavelmente não terá muita chance com a segunda, a oferta de panelas com anti-aderentes.
- * *Opiniões* são representações que indivíduos fazem do seu ambiente social. Por exemplo, a consciência ecológica influencia o consumo de casacos de pele.

São muitos os meios de definir estilos de vida que agrupam numerosas variáveis e que interpretam esses fatores. Versões destes gêneros de análise são oferecidas por associações especializadas em estudos de mercado.

5.3.3.2.3 - Variáveis Sociológicas e Psicossociológicas

O comportamento não pode ser explicado somente com variáveis pessoais até aqui mencionadas. Um indivíduo interage com outros de modo que relações estabelecidas de qualquer forma, em dado momento, constituem um conjunto com características semelhantes.

G. GRUPOS

São constituídos por diversas pessoas com objetivos e necessidades comuns que só podem satisfazer se cooperarem; e todas pertencem a um grande número de grupos. São várias as influências e no caso específico de clientes relevam-se três.

* *Normas, status e comportamentos* - Um indivíduo tende associar-se a pessoas das quais aprova o comportamento e para tirar vantagens de pertencer ao grupo, deve fazer-se aceitar adaptando seu comportamento às normas deste. O grupo na busca de seus objetivos estabelece papéis numa certa divisão de trabalho, às vezes criando uma ordenação hierárquica ou status. Estes elementos condicionam alguns aspectos do consumo; uma influência é o caráter público ou privado do consumo que determina o grau de influência do grupo sobre cada um de seus integrantes; por exemplo em produtos de grande visibilidade (carros, cigarros, móveis e vestuário).

* *Líderes de opinião* - Os indivíduos cujo status nos grupos é elevado têm papel particularmente importante. Para levantar e desenvolver necessidades é útil buscar estes clientes cujo comportamento pode ser positivamente influenciável; será suficiente convencê-los para que adotem, por exemplo uma nova marca, que esteja de acordo com atitudes e valores que representam. Se a coesão do grupo

for forte a escolha de consumo do líder será também a da maioria do grupo. Uma liderança baseada na competência faz com que o líder não seja forçosamente o mesmo para todos os produtos. Três traços podem caracterizar a posição do líder:

- É de quem mais se gosta no grupo,
- É o que mais sabe sobre grande número de temas de interesse do grupo,
- É aquele a quem mais se dirige no grupo.

* *Grupos de referência* - Os grupos aos quais um indivíduo pertence não exercem igual influência. Entende-se "por grupo de referência o grupo que, num dado momento, serve de referência na determinação das crenças, atitudes e comportamentos de um indivíduo, quer este lhe pertença ou não." [LENDREVIE et alli., 1993:101]. Indivíduos com mobilidade ascendente tendem a se identificar com grupos aos quais desejam pertencer; pessoas se influenciam pelos seus semelhantes. Por exemplo, crianças pelos colegas da escola, adultos pelos vizinhos.

H. FAMÍLIA

Constitui-se num grupo de referência de importância que por isso deve ser analisado separadamente em termos de consumo. O casamento modifica o consumo surgindo novas modalidades identificadas conforme:

- * *Ciclo de vida da família* pela combinação de características de "fases" da família; por exemplo idade e número de filhos, identificando casais jovens sem filhos, jovens pais, casados com filhos.
- * *Processo de compra familiar* onde o estereótipo tradicional dá mais poder aos pais que aos filhos, ao marido que à esposa (ou uma divisão de influências conforme tipo de produtos considerados importantes ou secundários). Modernamente procura-se definir papéis dos parceiros masculino e feminino, bem como influência dos filhos que varia conforme idade e suscetibilidade a fatores externos. Ressalta-

se que o status de crianças e relação de poderes entre marido e mulher, variam entre famílias e classes sociais.

I. CLASSES SOCIAIS

São as grandes categorias nas quais pode-se decompor uma sociedade. Os critérios de divisão de classes podem ser definidos de diversos modos. Alguns objetivos, como posição do indivíduo no processo de produção e aquisição de bens; outros subjetivos, como o modo que integrantes de uma mesma comunidade se consideram uns aos outros. São medidas difíceis de praticar, mas que podem ser realizadas através de indicadores como rendimento, local e tipo de moradia, nível de educação, profissão, entre outros. A definição de indicadores e agrupamento em classes são realizados por instituições de pesquisa, e variam os métodos entre si. O que importa neste estudo não são estes métodos, mas como se dá a influência de classes no consumidor.

- * *Modo de consumo* - Pessoas geralmente utilizam um conjunto de objetos, bem como vários outros símbolos, que lhes permitem exprimir a sua posição social. Não se deve considerar apenas a classe a que pertencem, mas ainda sua posição relativa nessa classe. Por exemplo, habitação e vestuário são buscados em coerência com classe social, sendo estilos e marcas destes produtos símbolos de status.
- * *Consumo ostensivo (ou "standing")* - Representa um consumo cuja finalidade é a demonstração da riqueza ou status social daquele que o faz; incide especialmente em produtos de grande visibilidade; por exemplo, o carro novo e de luxo importado são em geral símbolos de sucesso e ascensão à classe superior.
- * *Locais de compra* - Uma classe social determina-se pela disponibilidade de rendimento e por certa maneira de se comportar através de atitudes, linguagem, vestuário. Pesquisas mostram que "uma segregação realiza-se ao nível dos pontos de venda entre as diferentes classes sociais". [LENDREVIE et alli.,1993:107]

* *Inovação* - A sociedade de consumo favorece a difusão progressiva de produtos. Quem deseja diferenciar-se de concidadãos pelo consumo deve inovar constantemente, o que ocorre também em práticas culturais e condutas simbólicas pela posse de "códigos". Por exemplo, produtos de alta tecnologia dentro de uma categoria já existente (telefone celular) ou rejeição de produtos vulgarizados pelos meios de comunicação (televisão, carros simples e econômicos mesmo com rendimentos elevados). Às vezes o comportamento e necessidades surgem deste "apanágio dos que receberam uma educação suficiente". [LENDREVIE et alli., 1993:107]

* *Mobilidade social* - A natureza multidimensional das classes sociais por vezes dificulta a classificação de indivíduos que podem estar numa classe (conforme indicador de rendimento, por exemplo) e aproximar-se de outra (com indicadores de cultura e educação, por exemplo). A este fato junta-se fenômenos de mobilidade social quando indivíduos mudam de classe por identificação forte com classe de destino; assim por exemplo, é comum encontrar-se pessoas que têm comportamento de consumo de uma classe da qual não têm o rendimento.

J. FATORES CULTURAIS

Representam o conjunto de valores, normas e comportamentos que caracterizam uma sociedade. Indivíduos aprendem particularidades culturais desde cedo através da *linguagem, educação e processo de socialização*. Variam entre países, regiões e categorias sociais. Por exemplo, explicam-se as preferências entre diferentes linguagens e pronúncias de uma emissora de rádio em AM para FM. Estas diferenças tendem a reduzir sem contudo eliminar, com o desenvolvimento de transportes, telecomunicações, permutas e migrações. Tais considerações são particularmente importantes com a abertura de mercados pela formação de blocos de comércio internacional.

A apresentação dos pontos discutidos quanto a clientes e suas necessidades enfatiza elementos relevantes para este trabalho. Assim qualquer que seja o tipo de cliente, estes manifestam comportamentos em direção à satisfação de suas necessidades. Neste propósito são particularmente significativos:

- Os objetivos que levam à decisão e satisfação;
- Os riscos e implicações no atendimento de necessidades;
- As informações necessárias para auxiliar o comportamento;
- O efeito da aprendizagem que se acumula na sua experiência.

5.4 - A PRODUÇÃO E MARKETING PARA A QUALIDADE

A obtenção da qualidade numa empresa requer gerenciamento e este pressupõe conhecimento administrativo básico que envolve planejamento, organização, direção e controle. É tarefa intencional que não ocorre ao acaso, devendo abranger não só produtos e serviços que serão vendidos a cliente, mas produtos internos, "processos, muitos dos quais são processos administrativos internos". [JURAN,1993:84]

O planejamento da qualidade durante algum tempo foi área restrita aos chamados "profissionais da qualidade", amadores experientes que nunca foram "treinadas nos conceitos, métodos, técnicas e ferramentas" [JURAN,1993:86] que tal etapa exige. São vários os níveis necessários ao planejamento da qualidade sendo essencialmente multifuncional e interdepartamental; cada um tem papel específico e contribuição técnica relevante. Mesmo com tanta variedade, planejar a qualidade tem etapas coerentes a serem seguidas antes da produção propriamente dita; identificar clientes e suas necessidades são os primeiros passos.

Colocam-se face a face duas áreas: Produção e Marketing. Tradicionalmente a primeira encarrega-se da concretização da qualidade em produtos, e a segunda fornece as informações necessárias em relação aos clientes.

Estabelecer uma interface eficaz entre as duas para a qualidade de serviços, exige o conhecimento do âmbito de atuação de cada uma.

5.4.1 - A FUNÇÃO DA PRODUÇÃO

A extensão do conceito de produção vem gradativamente mudando. Geralmente gerência de "produção e operações", relaciona-se com atividades ligadas à produção de um bem físico ou à prestação de um serviço. Na realidade, constata-se que com o decorrer do tempo, Produção vem sendo confundida com atividade industrial; imagem incompleta pois, bancos e hospitais por exemplo, são atividades categorizadas como de serviços e têm procedimentos que permitem conceitos e técnicas de gerência da Produção.

Assim, por mais que se entenda que é uma restrição de conceito, na prática é a verdade que se estabelece: até profissionais da Engenharia de Produção tendem a direcionar seus esforços para o setor industrial. Como área de estudo no Brasil, Administração da Produção é matéria formal da Engenharia e Administração de Empresas; nos Estados Unidos, de onde vem as maiores influências na área de gerência nacional, o mais difundido é Administração de Operações já enfatizando tanto indústrias como serviços.

Não se trata de disciplina técnica da Engenharia, e isso a distingue de outras disciplinas típicas das demais. Justifica-se por conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisão quanto aos recursos produtivos, às formas de utilizá-los para se obter melhores resultados.

Obra nacional, voltada para realidade de Brasil, foi publicada recentemente e Moreira [1993:1] diz que "a palavra 'produção' liga-se mais de perto às atividades industriais, enquanto que a palavra 'operações' refere-se às atividades desenvolvidas em empresas de serviços". Assim, a atividade industrial implica na fabricação de um produto físico, tangível; e por seu lado, um serviço é prestado, o que implica numa ação, embora "meios físicos possam estar presentes para facilitar ou justificar o serviço." Este é o entendimento de um conceito, que atende aos objetivos deste trabalho.

"A Administração da Produção e Operações é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de Produção (empresas industriais) ou Operações (empresas de serviços)." [MOREIRA,1993:3]. O diferencial da Engenharia de Produção está na aplicação deste objetivo da administração a processos produtivos com técnicas específicas da mecânica, civil, elétrica, computação, automação, entre outras; além do conhecimento gerencial tem-se o suporte técnico para a decisão.

5.4.1.1 - GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

Entendendo-se Produção como as atividades relacionadas à concretização tanto de produtos como serviços, em princípio utiliza-se "como sinônimos as palavras 'atividades', 'tarefas' e 'operações', mesmo que diferenças sutis possam ser estabelecidas". [MOREIRA,1993:4]

A Gerência da Produção tem seus conceitos e técnicas ligados às funções administrativas clássicas aplicadas aos sistemas produtivos. O gerenciamento pressupõe dentro da organização, o conhecimento de objetivos e funções.

*** OBJETIVOS EMPRESARIAIS**

Indicam a direção que uma empresa pretende, e servem de guias básicos para todas as áreas; neles se apoiam decisões e lógica de critérios de avaliação de resultados. São pontos importantes nas considerações quanto a objetivos:

- possuem estrutura, prioridade e tempo, pois são vários para uma empresa que deve otimizá-los em função de recursos disponíveis;
- sofrem influências do meio ambiente, como nível de emprego, impostos, controles antipoluição, clientes, fornecedores e concorrentes.

* FUNÇÕES GERENCIAIS

São aquelas clássicas do ciclo administrativo no que se refere à produção, onde:

- planejamento, estabelece ações de acordo com objetivos;
- organização, combina os recursos produtivos de modo coerente;
- coordenação, correlaciona atividades e responsabilidades;
- comando, delega tarefas a pessoas específicas motivando seus esforços;
- controle, avalia desempenho e adota medidas corretivas.

A tomada de decisão neste ciclo ocorre em níveis, cuja abrangência depende do porte da empresa:

- nível estratégico, envolvendo aquelas mais amplas, de longo prazo; por isso com alto grau de risco e incerteza.
- nível tático, tratando basicamente da alocação e utilização de recursos; o horizonte é de médio prazo com grau de risco moderado.
- nível operacional, tendo lugar nas operações produtivas correspondem a ações cotidianas; por serem de curto prazo envolvem riscos menores.

5.4.1.2 - SISTEMA DE PRODUÇÃO

É "o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso de indústrias) ou serviços." [MOREIRA,1993:8]. É entidade abstrata, mas útil para o gerenciamento quando se reconhece seus elementos constituintes fundamentais:

- Insumos, representados pelos recursos diretamente transformados em produtos;
- Processo de transformação, que converte insumos em resultados; na manufatura altera forma e composição de recursos, e nos serviços "não há propriamente transformação: o serviço é criado" [MOREIRA,1993:8];

- Subsistema de controle, inclui o conjunto de atividade que asseguram programações e padrões cumpridos, recursos eficazmente utilizados, e qualidade desejada obtida; identificam-se como principais dentro da produção, os controles de quantidade, qualidade, tempo e custo.
- Saídas, que são os resultados do processo, concretizadas por produtos e serviços para uma cliente.

Esta lógica auxilia muito a compreensão e gerenciamento das atividades da produção, compreendendo os fluxos que aí ocorrem; toda a aparente complexidade pode ser reduzida pois a estrutura do planejamento e controle é comum em todos os tipos de produção, conforme afirma Plossl: "Subjacente a toda a complexidade evidente e à exclusividade aparente das operações de fabricação, encontram-se uma elegante simplicidade, uma lógica universal; e alguns princípios fundamentais. A chave para compreender como a produção funciona e como controlá-la é a percepção de que ela envolve dois fluxos importantes: de materiais e de informações." [1993:8].

Como sistema, a Produção está sujeita a influências internas e externas. O ambiente interno influencia o Sistema de produção através das áreas funcionais da empresa, particularmente, Marketing, Finanças e Recursos Humanos. Fatores do ambiente externo influenciam a empresa como todo e o sistema de produção principalmente por conjuntura econômica, políticas e regulamentações governamentais, concorrência e tecnologia.

5.4.1.3 - RACIONALIZAÇÃO: OBJETIVO DA PRODUÇÃO

O objetivo geral comumente enunciado para a Produção, é o da racionalização; esta significa o esforço para tornar mais eficaz e menos dispendioso um processo de produção. Sob o ponto de vista técnico, racionalizar é melhorar uma operação, ou sistema, ou estratégia, através de meios adequados. Racionalização tem portanto, conceito diretamente ligado ao de produtividade quando trata de meios; e, com a qualidade quando considera melhoria. Nada adianta produtividade em resultados sem atendimento das expectativas de

qualidade do mercado; sem clientes não há razão de produção. Mas, a respeito da qualidade e melhoria que ela implica, muito já se tratou neste trabalho em partes específicas.

O sistema de produção combina insumos para fornecer uma saída, que são resultados evidenciados por um produto ou serviço; a produtividade deste sistema "refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos." [MOREIRA,1993:600]. Assim, aumentar produtividade significa um melhor aproveitamento de funcionários, equipamentos, materiais e energia consumidos. A nível de empresa isolada, aumento na produtividade implica numa melhoria de competitividade e aumento de lucros, pois diminuem os custos de produção ou dos serviços prestados.

Outros benefícios claros da produtividade ocorrem a nível geral, assim considerados a sociedade e trabalhadores em geral. A sociedade, pela possibilidade de oferta de novos produtos e serviços, preços mantendo-se constantes ou mesmo decrescentes; os trabalhadores, pelas melhores condições de trabalho, maior assistência, manutenção ou melhoria de níveis salariais.

5.4.1.3.1 - Utilidade Operacional da Produtividade

O acompanhamento da evolução das medidas da produtividade em sistemas produtivos tem razões. Algumas citadas por Moreira [1993:604], são:

- * A utilidade como ferramenta gerencial pois funciona como um indicador da situação atual, e acompanhamento de efeitos de mudanças em práticas gerenciais e rotinas de trabalho;
- * A utilização como instrumento de motivação onde a simples existência de programas de medida, faz com que pessoas incorporem a produtividade em preocupação rotineira de trabalho;

* O acompanhamento do desempenho de diferentes unidades de uma mesma empresa, com diferentes localizações geográficas, como no caso de filiais que podem ser comparadas frente a objetivos centralizados.

É conveniente ressaltar cuidados no entusiasmo que estas medidas trazem:

- pode-se estar comparando situações muito diferentes, devendo-se ter claras as condições em que cada uma se realiza;
- são utilizados índices parciais, mais fáceis de se obter, e muitas vezes "não indicam necessariamente a maior ou menor eficácia no uso de recursos";
- trazem imprecisão em grandezas envolvidas, que têm medição difícil e cujos conceitos "na definição são cercados de controvérsia";
- "nem sempre a relação entre produtividade e lucros é direta, ou seja, aumentos ou quedas na produtividade não necessariamente implicam em movimentos de mesmo sentido nos lucros." [MOREIRA,1993:605]

A melhor indicação é que não se tome decisões precipitadas sobre variações bruscas em valores das medidas obtidas, não generalizando e buscando explicações na possibilidade de causas isoladas.

As medidas podem ser obtidas a partir de duas unidades básicas: produção física ou produção monetária. As unidades físicas são as preferidas, pois relacionam-se com fenômenos físicos e mede melhor o esforço produtivo; na prática, as medidas monetárias são mais utilizadas, mesmo que surjam dificuldades para se deixar a produção em valores monetários constantes, por efeito inflacionário. E, particularmente neste ponto, medir "a produtividade em atividades de serviços revela-se geralmente uma tarefa mais complexa do que medi-la (em outras áreas), devido à inexistência ou dificuldade de reconhecimento de unidades físicas de serviço." [MOREIRA,1993:614]

5.4.1.3.2 - Evolução do Conceito de Produtividade

A exposição anterior deixa claro que numa concepção simples, produtividade é a medida básica da eficácia de processos; ou seja a visão tradicional do "rendimento maior de produto ou serviço por unidade de recursos necessários". Um produto eficazmente produzido, não será vendido se não tiver valor adequado para o cliente, ou se não tiver segurança ou confiabilidade será recolhido do mercado por efeito da aplicação do Código de Defesa do Consumidor. Então, ele não será aceito no mercado por qualidade insatisfatória, dentro do necessário e moderno conceito de qualidade para a competitividade - neste caso a empresa, não será lucrativa, mesmo tendo processos com excelentes aumentos de produtividade, no sentido tradicional.

Os padrões estão progredindo para um conceito de produtividade orientada para o mercado, medido por "mais produtos e serviços mais vendáveis, e com qualidade satisfatória, por unidade de recursos na entrada" - economistas dão a esse conceito o nome de "produtividade total do fator de recurso", ou apenas, "produtividade total".

Defende com argumentos este conceito, Feigenbaum, dizendo este ser o "indicador comercial economicamente significativo da eficiência produtiva por relação entrada-saída quanto ao gerenciamento da empresa nos mercados atuais; e o grau com o qual a saída do produto ou serviço proporciona satisfação ao cliente, no tocante à qualidade, com o correspondente impacto positivo sobre a vendabilidade do produto ou serviço." [1994:60]

Mais uma vez cai-se na questão mercado e cliente, já tão difundido pela qualidade. O que de fato se observa, é a mudança de orientação do gerenciamento das empresas para aquele baseado naquilo que o mercado quer. As necessidades do cliente, suas expectativas, suas exigências, sejam pequenas ou grandes, têm que permear todas as funções da empresa. No "market-in", o gerenciamento faz com que "todos os funcionários" tenham que "estar a par do que o mercado deseja e, conseqüentemente, têm que concentrar seus esforços na satisfação destas exigências. O market-in, oposto do conceito product-out, é um elemento do Controle

de Qualidade na empresa como um todo." [GRIFO, LAZOSKI & BENINATTO,1993:26]. Inevitavelmente o estudo deve se remeter à função empresarial, que representa o elo de ligação empresa-cliente: o Marketing.

5.4.2 - A FUNÇÃO DE MARKETING

As definições são expressas de várias formas, mas Kotler [1991:32] reconhecido especialista da área, diz preferir: "Marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas." Algumas outras definições usuais são dadas:

- * É o processo pelo qual uma organização se relaciona com um mercado de forma criativa, produtiva e lucrativa.
- * É a arte de criar e satisfazer clientes com lucro.
- * É conquistar, manter e encantar clientes
- * É conseguir os bens e serviços certos para as pessoas certas, nos lugares certos, no tempo certo, ao preço certo, com promoções e comunicações certas.

Particularmente a última definição deixa clara a amplitude da ação do Marketing, sugerindo o que se conhece como composto de marketing ou marketing-mix, centrando-se em: produto, preço, promoção e distribuição. O desenvolvimento de planos específicos para a atuação de uma empresa num mercado nestes quatro elementos do mix, só é possível a partir da pesquisa de mercado. Esta, através de dados levantados identifica oportunidades e torna possível direcionar estratégias para cada elemento do marketing mix, de acordo com a capacidade da empresa. O reflexo estratégico não se restringe ao setor de Marketing dentro da empresa, ele estende-se por toda a estrutura com foco no cliente, particularmente no que se refere à qualidade.

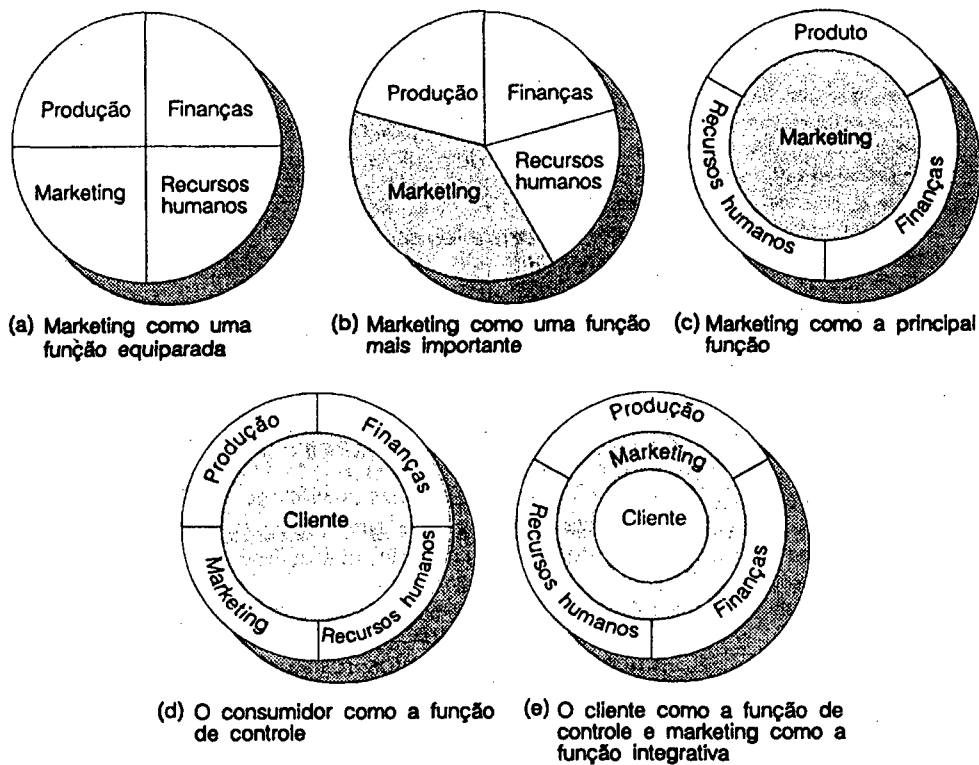
5.4.2.1 - CONCEITO DE MARKETING

É uma "filosofia empresarial que surgiu para desfiar antigos conceitos. (...) O conceito de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes." [KOTLER,1991:46]. Pode-se identificar elementos deste conceito que contribuem para um Marketing mais eficaz:

- * **ÊNFASE NO MERCADO** - pois pode-se agir melhor quando se definem limites de mercados cuidadosamente e se prepara um plano de Marketing específico em cada mercado-alvo; é impossível atender todas necessidades e todo um mercado.
- * **ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE** - requer que a empresa identifique bem as necessidades dos clientes, a partir do próprio cliente e de si mesma, pois qualquer que seja o produto este envolve dificuldades sem tais informações; mesmo uma cuidadosa definição de mercado não elimina a orientação para o cliente.
- * **MARKETING INTEGRADO** - significa que todos sejam motivados e treinados para trabalhar em função do cliente exigindo-se "que a empresa desenvolva tanto o marketing interno como o externo. Marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir bem os clientes. Aliás, o marketing interno deve preceder o externo" [KOTLER,1991:50]; significa, portanto, duas coisas: as várias funções de Marketing integradas entre si e integração com outros departamentos da empresa. O marketing interno vem recebendo o título de Endomarketing.
- * **RENTABILIDADE** - onde o objetivo do conceito de Marketing é ajudar a empresa a atingir suas metas; qualquer tipo de organização necessita sobreviver: a privada através do lucro e a pública pela obtenção de fundos suficientes - isto é, gerar excedentes para o empresário e/ou para manter o sistema empresarial.
- * **RESISTÊNCIA ORGANIZADA** - aparece quando se vê o Marketing como uma ameaça ao poder de outras áreas na organização. O enfoque atual de empresas voltadas para o cliente, faz do Marketing inevitavelmente a ligação entre o meio externo e interno da organização; a necessidade deste enfoque deve ser muito

bem compreendido por todas as áreas, particularmente Produção e Pesquisa & Desenvolvimento, onde o Marketing desempenha o papel de tradutor das necessidades dos clientes. Os tipos de ameaças são representadas por Kotler pela Figura 7.

FIGURA 7 - As Ênfases Alternativas do Marketing na Estrutura Empresarial na Visão de Kotler



Fonte: KOTLER, 1991: 54.

* APRENDIZADO LENTO - ainda ocorre para que o Marketing exerça suas reais funções empresariais; pode-se identificar que as empresas tipicamente passam por cinco estágios diferentes na ênfase em marketing, vendo-o como: propaganda, promoção de vendas e publicidade; como sorriso e um clima amigável; como

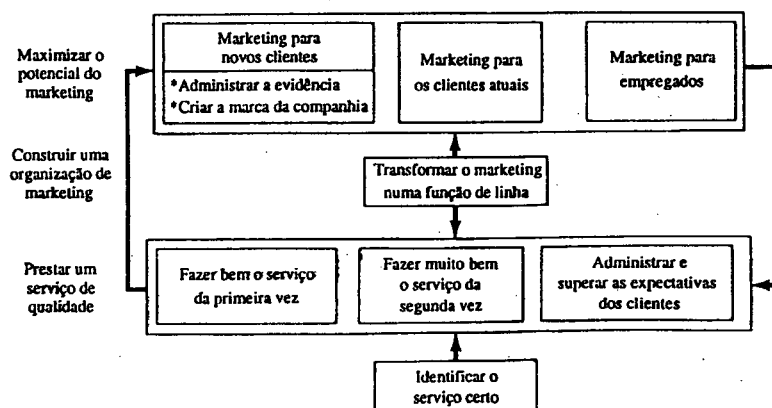
inovação; como posicionamento no mercado; como análise, planejamento e controle de marketing.

* **ESQUECIMENTO RÁPIDO** - é comum numa empresa mesmo depois do início de uma função de Marketing eficaz; há uma tendência de se esquecer os seus princípios básicos, entre eles, o que diz: "Conheça seu mercado-alvo e como satisfazê-lo." [KOTLER,1991:56]

5.4.2.2 - MARKETING E QUALIDADE DE SERVIÇOS

Berry & Parasuraman [1992:23], procuram demonstrar que a qualidade do serviço e o marketing de serviços, não são disciplinas isoladas; "nem mesmo disciplinas aliadas. Antes, uma (a qualidade do serviço) é um subconjunto da outra (o marketing de serviços)." Propõem uma estrutura integrada dos conceitos "mais notáveis do marketing de serviços - conceitos que têm mais importância quando o produto é um desempenho." A proposta é mostrada pela Figura 8.

FIGURA 8 - A Estrutura Integradora para Serviços de Marketing conforme Berry & Parasuraman



Fonte: BERRY & PARASURAMAN, 1992: 23

As características do que propõem, podem ser sumariadas, quanto a:

* Fundamento da qualidade do serviço, como

- Confiabilidade: "Fazer bem o serviço da primeira vez";
- Recuperação do serviço: "Fazer muito bem o serviço da segunda vez";
- Sólido serviço de interação: "Administrar e superar as expectativas dos clientes".

Papel do Marketing na construção de uma organização de serviços:

* "Transformar o marketing numa função de linha", com ênfase em:

- Criação da energia de marketing na organização da linha mais próxima dos consumidores finais (linha de frente);
- Desenvolvimento das habilidades e atitudes voltadas para o cliente na linha de frente.

* Transformação da própria empresa, onde são decisivos

- Tangíveis no ambiente de serviços: "Administrar as evidências";
- Criação tornando a empresa em poderosa mensagem: "A marca da empresa".

* Oportunidades através dos clientes, onde se focaliza

- "Marketing para os clientes atuais e novos", numa perspectiva de mudanças;
- "Marketing para os empregados", no conceito de clientes internos.

Esta visão numa estrutura integradora, segundo os autores, permite prestar um serviço de qualidade; estimula-se um boca-a-boca favorável e ajuda uma empresa atrair mais clientes novos; além de resultar em mais clientes atuais

satisfeitos e proporcionar um ambiente de trabalho mais satisfatório e compensador para clientes internos.

5.4.2.3 - MARKETING E FOCO NO CLIENTE

A década de 90 tem sido rotulada por muitos executivos e cientistas das Ciências da Administração e Marketing em todo mundo, como a Década do Cliente. Costumam asseverar que as empresas podem conseguir cada vez melhores resultados em termos de vendas e lucros, se a satisfação dos clientes for colocada em primeiro lugar. Este conceito amplamente disseminado, tem levado as organizações cada vez mais, ao reconhecimento de que precisam focalizar suas atenções nos clientes, não apenas para a sua conquista e manutenção através do atendimento e da satisfação de suas necessidades, mas principalmente, para conseguir vantagem competitiva frente aos concorrentes, através de constantes inovação e acomodação às percepções, tendências e expectativas dos consumidores.

Conseguir o abandono da simples articulação de palavras e partir para ações concretas no sentido de reconhecer e adotar este novo posicionamento, faz com que muitas empresas intensifiquem ações no sentido de ouvir seus consumidores, através de pesquisas aplicadas ou de canais abertos para uma comunicação eficaz. Vários tipos de pesquisas estão sendo realizadas aos poucos, especialmente por empresas de maior porte que possuem recursos para investir em pesquisa, que vão desde a aferição da satisfação dos consumidores até a identificação de novas oportunidades de mercado.

Mesmo não sendo fácil a transformação de uma empresa em um conjunto integrado e harmônico, destinado a agradar seus clientes em todas as etapas dos processos de produção e comercialização, muitas empresas têm conseguido bons resultados.

Uma política voltada para a consideração do cliente em primeiro lugar, precisa contar além de um forte compromisso por parte dos níveis decisórios superiores, com informações sobre o consumidor no que se refere às suas percepções e comportamentos. Sem este referencial não será possível delinear a estrutura e estabelecer os processos adequados ao alcance da produtividade e da competitividade através da qualidade.

Uma organização ao voltar-se para o cliente, passa a entender e aceitar que a qualidade de seus produtos/serviços é a principal determinante do seu sucesso no mercado. Privilegiar a qualidade é antes de tudo, admitir a importância dada a este elemento por parte do consumidor.

Uma empresa para sobreviver à dinâmica do mercado, pressionada por questões conjunturais sócio-econômicas e políticas e de concorrência, em segmentos ditos de competição acirrada, e admitindo os níveis maiores de exigência por parte dos consumidores, deverá se organizar para oferecer aos clientes, excelência no produto e nos seus serviços.

Para tanto, deve ter claro em todos os níveis da organização, dentre outras as seguintes orientações:

- o cliente sempre deverá ser considerado o começo e o fim de todas as atividades da organização, sendo também o centro de todas as atenções;
- a responsabilidade pela satisfação dos clientes deverá ser considerada como obrigação de todos, em todos os níveis;
- é imprescindível o estabelecimento de formas permanentes de coleta, armazenagem, tratamento, análise e interpretação de dados sobre o comportamento do consumidor;
- é necessária uma constante avaliação das atividades da empresa, para verificar se ela está de fato, integralmente voltada para o cliente;
- a busca da produtividade e de níveis cada vez mais elevados de qualidade de produtos e serviços, será sempre a base de todas as iniciativas da organização.

As empresas deverão se preocupar com a identificação das necessidades dos clientes, e se possível, antes mesmo destas serem articuladas por eles. É claro que isto é desejável e apresenta sérias dificuldades para sua concretização. No entanto, um objetivo deve ser perseguido e alcançado de modo permanente: o conhecimento do mercado, da sua situação atual e potencial, da percepção do consumidor e de seus comportamentos, como base para a oferta de produtos e serviços que preencham as necessidades e expectativas do mercado. A pesquisa de mercado para este objetivo é inevitável esforço de empresas, que desejam manter e superar expectativas de clientes.

5.4.2.4 - PESQUISA DE MERCADO PARA A PRODUÇÃO DA QUALIDADE

A metodologia adotada para efeito da pesquisa de percepção de qualidade dos consumidores para diferentes tipos de produtos/serviços, em sua fase inicial, caracteriza-se como sendo um estudo exploratório, cuja finalidade é aumentar a familiarização com a situação a ser investigada. Por tratar-se de assunto de conhecimento ainda limitado, especialmente no que concerne a divulgação de pesquisas de campo, fruto de coleta de dados primários, torna-se necessária uma busca de informações e dados secundários sobre Qualidade, em publicações e periódicos, de modo a conseguir lançar as bases do estudo e conhecer algumas hipóteses já levantadas sobre o tema. Com este procedimento exploratório, é possível aclarar idéias e a compreensão do assunto, bem como esta atividade possibilita vislumbrar a execução das demais etapas de um trabalho de pesquisa.

A este respeito fundamenta Gil: "As pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores." [1987:44]

A partir desta primeira etapa do processo metodológico, a pesquisa assume caráter descritivo, que tem como objetivo "descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los." [RUDIO,1988:55]. Pela pesquisa descritiva, a realidade e as variáveis sobre determinado assunto são conhecidas e interpretadas, sem que o pesquisador interfira para modificá-las. Os resultados da pesquisa descritiva portanto, servem de base para a posterior tomada de decisões sobre os pontos investigados.

Como forma de pesquisa descritiva, deve-se optar pela pesquisa de motivação, que pretende saber as razões de decisão de escolha de determinado produto/serviço. "A pesquisa de motivação procura determinar o porquê do comportamento humano, particularmente no que diz respeito a hábitos de compra e seus motivos." [BOYD & WESTFALL,1982:603]. As informações obtidas através deste tipo de pesquisa são úteis para determinar as razões pelas quais os consumidores/usuários adquirem ou rejeitam certos produtos/serviços. Essas informações são de grande valia no planejamento empresarial, notadamente do Marketing-Mix.

A pesquisa de motivação compreende a investigação de todas as forças que influem no comportamento do consumidor. Essas forças incluem tanto fatores cognitivos, resultantes do conhecimento ou experiências anteriores, como fatores perceptivos, aqueles que se referem à maneira pela qual o consumidor percebe, sente ou forma idéia ou opinião sobre determinada situação ou produto/serviço. Estes fatores, cognitivos e perceptivos, reforçados por outras forças ou pressões, como hábitos, sensações e imagens, exercem significativa influência sobre o comportamento dos consumidores em suas decisões de compra ou rejeição. Importante destacar que os vários fatores influentes no comportamento, acham-se entrelaçados quando se pretende oferecer uma explicação completa sobre os porquês dos comportamentos dos consumidores. Linhas gerais deste comportamento foram apresentadas neste trabalho, quando tratou-se de necessidades de clientes.

Por estes direcionamentos e preocupações é que o estudo deve assumir caráter descritivo: por se incluir no rol de pesquisas que têm por objetivo levantar

opiniões, atitudes e crenças de uma população, relacionadas ao tema-alvo da investigação que está sendo levada a efeito, no caso, a qualidade de produtos/serviços.

O método científico geral que deve nortear toda esta investigação de campo é o indutivo, que "parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares". [GIL,1987:29]. De acordo com o que resulta de um raciocínio indutivo, a generalização não deve ser feita aprioristicamente antes de ser constatada, e somente a partir da análise de um determinado número de ocorrências e que possam confirmar a suposta realidade.

O método científico específico a ser adotado, que tem por objetivo proporcionar os meios técnicos para garantir a objetividade e precisão no estudo, é o estatístico. Este método, fundamentado na aplicação da teoria estatística e da probabilidade, constitui-se em importante base, tanto na etapa de coleta de dados quanto na análise e interpretação dos dados obtidos.

A denominação de pesquisa quantitativa é atribuída a esta investigação, uma vez que as conclusões são reforçadas pelos procedimentos estatísticos, através dos quais torna-se possível determinar a confiabilidade e a precisão dos dados coletados. O método quantitativo, utilizado em pesquisa de mercado "representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências". [RICHARDSON,1989:29]. Esta pesquisa também pode assumir conotações qualitativas, uma vez que há autores que não fazem uma nítida separação entre os dois métodos, por entenderem que a pesquisa quantitativa é também, de certo modo, qualitativa. "O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exatidão no plano dos resultados." [RICHARDSON,1989:38]. A transformação de dados qualitativos em quantitativos ocorre por exemplo, quando são utilizados como parâmetros o emprego de critérios, categorias, a identificação

da intensidade, grau escalas de atitudes, conceito e atitudes para considerar uma opinião manifestada por um respondente de uma investigação.

5.4.2.4.1 - Definição do Universo e Determinação de Amostra

A definição do universo-alvo para a obtenção de dados sobre a qualidade, quando for o tema proposto para pesquisa, deve considerar os consumidores/usuários de produtos/serviços dos segmentos escolhidos. A abrangência do universo deve ser caracterizada como população infinita, por não ser possível com antecipação e com segurança, conhecer o número real de participantes respondentes.

O tamanho da amostra deve ser calculado com base na fórmula para amostragem aleatória simples, a seguir apresentada. [RICHARDSON,1989:119]

$$N = \frac{T^2 * p * q}{E^2}$$

Onde:

N = Tamanho da amostra

T = Nível de confiança escolhido, em número de desvios (sigmas)

p = Proporção das características pesquisadas no universo (%)

q = Proporção do universo que não possui as características (q=100-p)

E = Erro de estimação

Teoricamente para se obter uma amostragem aleatória dos consumidores, dentre algumas exigências, basta a existência de uma lista deles. Operacionalmente como é impossível obter estes dados "a priori", devem ser estabelecidos critérios racionais para que os consumidores/usuários sejam abordados com a mesma aleatoriedade, evitando distorções na amostra e a tendenciosidade dos resultados. "Na prática, contudo, a amostragem aleatória no sentido mais rigoroso, raramente será conseguida pelo pesquisador de mercado. É improvável que ele seja capaz de

identificar todos os membros da população com os quais está tratando e, mesmo que conseguisse isso, acharia quase impossível preencher todos os requisitos de uma amostra puramente aleatória em pesquisa de campo." [LIVINGSTONE, 1982:36]

5.4.2.4.2 - MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A problemática do tema sobre qualidade quando investigado, indica que o método de coleta de dados primários, seja o da aplicação de questionários junto à população-alvo do estudo. Outros métodos, como por exemplo a observação e dados documentais podem ser descartados, dada a importância do contato direto com os detentores das informações, para os objetivos de trabalhos na área da qualidade.

O tipo de questionário utilizado para efeito da obtenção de dados deve ser "estruturado e não disfarçado". Esta denominação de questionário estruturado de acordo com [BOYD & WESTFALL, 1982:142], implica na existência de uma lista formal de questões que são lidas da forma como são escritas e em seqüência. As respostas portanto, serão limitadas às questões explicitamente formuladas. O argumento em favor deste tipo de questionário é que " são os mais fáceis de conduzir. Existem menores possibilidades de confusão na coleta das informações ou interpretação dos resultados. É chamado de questionário não disfarçado, por ser construído de forma tal que o entrevistado tem pleno conhecimento dos objetivos do pesquisador.

Os tipos de perguntas formuladas devem ser as de múltipla escolha, com o oferecimento de alternativas de respostas; perguntas dicotômicas (sim-não); perguntas abertas (nas quais o respondente emite livremente a sua opinião); e ainda, a combinação de respostas de múltipla escolha com respostas abertas, oportunizando assim, a coleta de informações mais abrangentes sobre o assunto.

O instrumento de coleta de dados deve ser estruturado com base nos objetivos específicos da pesquisa (por segmento de produto/serviços), devendo ser submetido a pré-teste para comprovar a sua eficácia. Através da aplicação experimental em uma amostra acidental para comprovar a validade da linguagem ou

de problemas relacionados com os objetivos do instrumento, devem ser reformuladas questões, suprimidas e/ou adicionadas, a partir de dificuldades de entendimento dos respondentes e da necessidade de melhoria de seu conteúdo.

A aplicação dos questionários deve ser feita por entrevista pessoal, na qual o entrevistador lê as questões ao elemento selecionado como amostra, e procede às anotações com base no que for articulado como resposta.

5.5 - A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

A principal argumentação a favor da qualidade de serviços é o diferencial competitivo que o serviço representa. Justifica-se esta afirmação pela evidente evolução nas orientações seguidas na competitividade: "a competição aparentemente progride de *características* para *custos*, depois para *qualidade* e por fim para *serviço*." [DAVIDOW & UTTAL,1991:41]. A explicação desta evolução influenciou sensivelmente na escolha deste tema de trabalho; a maioria das empresas está com suas preocupações direcionadas para a qualidade como fator de competitividade - a evolução descrita por estes autores, indica que o próximo fator de vantagem comparativa será o serviço ao cliente.

5.5.1 - EMPRESAS E SERVIÇOS

São comuns os relatos de empresas bem sucedidas na qualidade de serviços. Estudos evidenciam como suas práticas comuns:

- * Uma história de administração de alto nível comprometida com qualidade - Marriott, Delta e McDonald's.
- * O estabelecimento de altos padrões de qualidade - Swissair.
- * Sistemas para monitorar o desempenho com auditorias do próprio serviço e dos concorrentes - General Electric e Citibank.
- * Satisfação tanto dos empregados como dos clientes através da qualidade - Disney.

Parasuraman, Zeithaml & Berry [1985:44] apresentam um modelo (Figura 10 adiante) que identifica cinco falhas do insucesso do serviço:

- * Distância entre a expectativa do consumidor e a percepção da empresa, em termos do que e como julga.
- * Distância entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço, referindo-se a padrões de qualidade; às vezes não os tem, se tem não são claros, se são claros são não realistas, ou não há empenho em alcançá-los.
- * Distância entre especificações da qualidade do serviço e sua execução; relacionando-se falta de treinamento, sobrecarga, baixo moral, equipamentos deficientes.
- * Distância entre a execução do serviço e as comunicações externas, pois expectativas de consumidores são baseadas em promessas comunicadas pelo fornecedor.
- * Distância entre serviço percebido e o esperado, que ocorre quando uma ou mais das anteriores ocorrem.

Uma das causas mais evidentes das falhas em serviços é a falta da concepção sistêmica para sua produção. A habilidade de criar um sistema que produza e reproduza o serviço mantendo sua qualidade, é o que geralmente constitui o principal problema. O sistema de serviço será julgado a partir do comportamento e estilo do pessoal de contato, das ferramentas físicas e instalações utilizadas. A natureza de intangibilidade do serviço força o cliente a buscar indicadores adicionais de avaliação. "Resumidamente: a habilidade de pensar em termos globais e de integração de estrutura e processo é indispensável para criar sistemas eficazes de serviços." [NORMANN, 1993:59].

A importância dos serviços, contudo, não rompe com conceitos tradicionais de produção da qualidade, e Juran [1993:311] assim enfatiza que também "(...) o conceito de qualidade de serviço começa com 'adequação ao uso'.

Empresas de serviços (...) dedicam-se inteiramente a servir aos seres humanos. (...) A adequação ao uso é determinada pelas características do serviço que o cliente reconhece como sendo benéficas, (...). O juiz da adequação ao uso é o cliente, não a empresa aérea, o banco, o hotel ou a oficina mecânica."

Uma empresa voltada para serviços é um sistema organizado de técnicas e recursos especiais. "O termo 'empresa' é usado aqui num âmbito genérico, incluindo órgãos governamentais e outras organizações sem fins lucrativos criadas para a prestação de serviços, bem como firmas comerciais." Empresas de serviços caracterizam-se por:

a. Vendas diretas - (...) "as empresas de serviços apresentam uma proporção maior de vendas diretas ao consumidor, enquanto as indústrias de manufaturas, também enquanto grupo, apresentam baixos índices de vendas diretas." [JURAN,1993:307]

b. Contatos diretos com usuários - (...) "a empresa de prestação de serviços desenvolve muitos contatos com seus clientes. (...) Cada um desses contatos proporciona uma oportunidade para serviços bons ou ruins. Estes contatos múltiplos possibilitam inúmeras transações individuais. (...) Todas essas transações têm seu impacto sobre seres humanos, alguns altamente articulados." Constitui-se este um ponto favorável, pois esta é uma oportunidade de receber imediatamente uma avaliação da adequação ao uso. Por outro lado, "o contato pessoal extensivo também estabelece algumas relações que são desconfortáveis para o consumidor." Este renuncia á propriedade, ficando seus bens sob custódia da empresa (por exemplo, entrega de bagagem num embarque de vôo); outras vezes, ele mesmo fica "preso" sob sua responsabilidade (por exemplo, quando espera numa fila sem outra alternativa possível). Tais situações em caso de falha ou demora causam enormes transtornos ao cliente.

c. Benefício baseado na demanda - "A empresa de serviços deve estar preparada para oferecer seus serviços a qualquer momento que o cliente necessitar deles. (...) A disponibilidade de um serviço é um elemento de qualidade na opinião dos clientes." Por exemplo, um supermercado com longas filas faz clientes buscarem outro para freqüentar.

d. Importância do cumprimento de prazos - "A empresa de prestação de serviços também deve concluir seus compromissos dentro do prazo estipulado pelo cliente."

e. Trabalho não-armazenável ou transportável - (...) "os serviços devem ser normalmente gerados no momento em que clientes desejam recebê-los. Além disso, o serviço geralmente deve ser criado ou oferecido na localidade do cliente."

f. A produção é gerada à medida que é entregue - As atividades são desenvolvidas na presença do cliente. Assim, não há oportunidade de correção de um serviço imperfeito antes de entregá-lo ao cliente.

g. Benefício principal um produto não-físico - "Muitas empresas não oferecem produtos tangíveis (empresas de transporte, hospitais, barbearias). Algumas fornecem um item tangível devido ao serviço prestado ao cliente."
[JURAN,1993:307-310]

Como pode-se observar, todas estas implicações importantes na produção da qualidade de serviços, enquadram-se dentro do que já foi enunciado neste trabalho como particularidades dos serviços.

5.5.2 - CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

Juran diz que as "características da qualidade", mesmo com as particularidades dos serviços, são identificáveis e são atributos necessários para a adequação ao uso. Agrupando as características, tem-se as:

- a.Psicológicas (por exemplo, beleza do ambiente, conforto, reconhecimento a clientes regulares);
- b.de Tempo (por exemplo, tempo de espera na fila, demora de um conserto);
- c.Contratuais (por exemplo, garantia de serviço satisfatório);
- d.Éticas (por exemplo, honestidade da loja, funcionários com cortesia, propaganda verídica);

e.Tecnológicas (por exemplo, clareza do tubo de imagem da televisão).

"Embora as indústrias de prestação de serviços apresentem características de todas as categorias acima mencionadas, as mais importantes para os consumidores são a psicológica e as que envolvem tempo e ética." [JURAN,1993:312]

Parasuraman, Zeithaml & Berry [1985:44] indicam os principais determinantes da qualidade do serviço, a partir de suas observações de que consumidores usam critérios similares, sem levar em consideração o tipo de serviço:

- * Acesso - facilitado, instalações adequadas, horas oportunas, pouca espera.
- * Comunicação - descrição acurada na linguagem do cliente.
- * Competência - funcionários com habilidade e conhecimento exigidos.
- * Cortesia - funcionários amáveis, atenciosos e corteses.
- * Credibilidade - empresa e funcionários dignos de confiança que prezam interesses do cliente.
- * Confiança - desempenho consistente e preciso.
- * Receptividade - funcionários rápidos e criativos às solicitações e problemas de clientes.
- * Segurança - não oferece perigo, risco ou dúvida.
- * Tangibilidade - elementos tangíveis projetam corretamente qualidade.
- * Compreensão/conhecimento do cliente - funcionários se esforçam para compreender necessidades do cliente e dispensa atenção especial.

Um trabalho posterior, específico para serviços, Berry & Parasuraman [1992:29] mencionam que do "ponto de vista do cliente, a prova de um serviço é sua realização impecável." Mas certamente, a confiabilidade não é o único determinante nas avaliações de qualidade de serviço pelo cliente. Para esta verificação os autores pesquisaram em 1900 clientes de cinco diferentes empresas de serviço, pedindo que dessem valor a cinco dimensões, distribuindo 100 pontos entre elas.

As dimensões indicadas e respectivas distribuições de pontos entre parênteses, foram:

- * Confiabilidade (32) - capacidade de fornecer o serviço prometido de modo confiável e preciso;
- * Sensibilidade (22) - disposição em ajudar e oferecer com presteza um serviço;
- * Segurança (19) - funcionários com conhecimento e cortesia e habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
- * Empatia (16) - atenção e cortesia individualizados;
- * Tangíveis (11) - aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Lobos [1993:15] conclui que a qualidade de um serviço avaliada por um cliente, "é determinada por três fatores":

- * Desempenho - razão de ser do serviço;
- * Atendimento - aspectos referentes ao ato da prestação do serviço;
- * Custo - sem conotação absoluta numa associação de valor pelo cliente.

O autor menciona o trabalho de Parasuraman, Zeithaml & Berry apontando que "na melhor das hipóteses, (as empresas) conseguem satisfazer as expectativas dos Clientes pela metade. Afinal, o desempenho não representa mais do que isso - 50% - na noção global de qualidade do Cliente", conforme tais pesquisas.

A este respeito, Deming se expressa dizendo que "(...) características da qualidade de um serviço são tão fáceis de quantificar e de medir quanto as características de qualidade de um produto manufaturado. (...) Pode-se traçar, para qualquer serviço, um triângulo de forças e interações, " (...) que reúne fatores do produto, do usuário e de pós-vendas. [1990:132]. Esta afirmação foi utilizada para justificar esta proposta de trabalho, mas aqui também é muito oportuna no caso de interesse em categorizar e priorizar características de qualidade para serviços.

A partir do momento em que a empresa de serviços identifica as características de qualidade que têm maior valor para seus clientes, Juran também diz que "ela passa a planejar a qualidade de seu projeto e a qualidade da conformidade. (...) Ao estabelecer seu projeto de qualidade, as indústrias de prestação de serviços ficam presas às mesmas considerações gerais que aplicam às empresas de manufaturados." [1993:312]

Observa-se que entre os autores aparecem os termos "características", "determinantes", "dimensões" e "fatores", todos referindo-se às formas com que o cliente pode avaliar a qualidade de um serviço.

5.5.3 - CLIENTE COMO FOCO DE ATENÇÕES

É comum o jargão de que "o cliente é rei". Importante que seja, mas não só como retórica para atraí-los; é essencial uma estrutura de produção de serviços compatível com as necessidades identificadas, pois a cortesia não sustentará por muito tempo serviços sem qualidade. Este é um apelo muito comum na diferenciação de serviços em concorrência, mas pouco evidente em suas estruturas considerando os desempenhos que têm suas ofertas.

5.5.3.1 - LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Kotler reconhece que uma das principais formas de diferenciar um serviço é oferecer qualidade superior à dos concorrentes. "A chave é atingir ou superar as expectativas de qualidade de serviço que os clientes desejam. Essas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca-a-boca e propaganda." [1991:547]

Assim, o fornecedor deve identificar o que o cliente deseja em termos de qualidade de serviços, ou seja suas necessidades/expectativas de qualidade. Porém, é muito mais difícil definir e julgar a qualidade de um serviço do que de um produto, e ainda assim, é necessário pesquisar critérios específicos do cliente para

qualquer serviço. A dificuldade vem do que já foi mostrado ser o serviço: essencialmente intangível, inseparável, variável e perecível.

Importante é que o fornecedor do serviço defina e comunique claramente o nível do serviço oferecido, de modo que funcionários saibam o que devem fazer e clientes saibam o que receberão.

5.5.3.2 - EXPERIÊNCIA TOTAL PARA O CLIENTE

Albrecht funde as duas últimas orientações de concorrência, que Davidow & Uttal colocam na evolução características-custo-qualidade-serviço: "As questões da 'qualidade' e dos 'serviços' estão agora se tornando a mesma questão. (...) Está na hora de ir além da antiga concepção de serviço como efeito secundário da venda de mercadorias, ou como ser simpático com os clientes, para uma visão de criação de uma experiência holística, total, para o cliente. Está na hora de ir além da antiga concepção de 'qualidade' como sendo a medição e contagem de coisas físicas, até uma visão de entrega de valor ao cliente." [1993:12]

Segundo este autor, o que se entrega é um Pacote de Valor para o Cliente - uma combinação de tangíveis, intangíveis, experiências e resultados projetados para conquistar a aprovação do cliente e assegurar o direito de sobreviver e prosperar no mercado. "O Pacote de Valor para o Cliente (PVC): Uma combinação de coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido. A experiência inteira do cliente determina sua percepção de qualidade. (...) Qualidade é a medida da satisfação do cliente com a experiência como um todo." [ALBRECHT, 1993:12]

Uma forma de tornar uma empresa centralizada no cliente é descrever seu relacionamento com seus clientes no triângulo de serviços, proposto por Albrecht [1992:24]. Colocar o cliente no centro da organização; possuir uma estratégia que faz com que pessoas tirem sentido daquilo que fazem; e estas pessoas em si devem ter espírito de serviço individual e coletivo, em sistemas favoráveis a clientes. O triângulo de Albrecht já foi mais detalhado e esquematizado na Figura 1.

Não basta fazer-se apologias aos clientes para a qualidade de serviços. "A chave da Gestão da Qualidade em Serviços consiste em descobrir, primeiro, o tipo de serviço predominante e, depois, implantar a melhor forma de gerenciá-lo. Além de se estar preparando para mudar essa ordem de coisas assim que o mercado o requerer." [LOBOS,1993:26]. Isso quer dizer identificar o núcleo de uma organização de serviços, pois a vantagem competitiva, segundo Lobos baseia-se em:

- * "possuir o núcleo certo;
- * 'cercar' este núcleo de 'bens' e 'serviços', de maneira que configurem uma vantagem competitiva;
- * adotar um modelo de gestão coerente com a anterior; e
- * ter capacidade para mudar de núcleo, vantagem competitiva e/ou modelo de gestão com flexibilidade." [1993:25]

Estabelecidos estes direcionamentos da empresa, esta então deve se estruturar para proporcionar uma experiência total de valor para o cliente.

Os conceitos da qualidade de serviços anteriores, dão uma visão global dos seus aspectos para uma empresa. Mas, é necessário estabelecer dentro destas organizações uma visão ampla, e como esta revisão bibliográfica, Lovelock também identificou como carência da literatura de serviços, elementos do "gerenciamento operacional (OM - Operations Management)". [1992:44]. Albrecht manifesta-se neste sentido: "Embora seja importante compreender o cliente, esclarecer a estratégia e conseguir que as pessoas pensem a respeito do valor para o cliente, o teste verdadeiro está na maneira pela qual as coisas são feitas no dia-a-dia." [1993:147]. Este mesmo consultor, reconhecido como autoridade na área de serviços, alinhava alguns pontos no sentido do aperfeiçoamento de processos.

5.5.4 - GERENCIAMENTO OPERACIONAL DOS SERVIÇOS

O gerenciamento operacional referido por Lovelock, diz respeito ao como produzir a qualidade em toda a amplitude que o conceito de serviço assume para a competitividade.

5.5.4.1 - SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Albrecht trata especificamente para serviços, do aperfeiçoamento de processos onde a finalidade é "alinhar todos os sistemas e processos organizacionais na direção do propósito final de entregar valor para o cliente." [1993:147]. Empresas investem no treinamento para uso de métodos de qualidade e colocam funcionários em campo sem qualquer orientação a respeito daquilo que devem tentar aperfeiçoar. E funcionários na produção de serviços são estrategistas; não apenas um recurso a mais.

Pessoas, com capacidade criativa para melhorias, saem em busca de coisas a medir e contar para empregar controle estatístico de processos. Não importa processos atacados em relação à contribuição que possam dar para o valor percebido pelo cliente. Os esforços para o aperfeiçoamento de processos "devem ter um senso de foco, prioridade e impacto." [1993;147]

A qualidade de serviços deve ser entendida de modo amplo; assim também é a definição de "sistemas organizacionais". Para Albrecht "incluem todos os elementos envolvidos na prestação dos serviços": equipamentos, instalações, políticas, procedimentos, processos de comunicação - enfim tudo que se pode usar para entregar valor ao cliente." [1993:152]. Sistemas favoráveis ao cliente são aqueles projetados ou modificados para necessidades deste e não apenas àquelas da organização. Quando funciona bem é invisível ao cliente; se for visível, que seja por experiência positiva.

Albrecht reforça mais uma vez, o seu Triângulo de Serviços onde os sistemas devem estar "ligados à estratégia e ao pessoal da organização. Todos

esses elementos focalizam o cliente e sua experiência. Se não fosse ele, nenhum desses elementos existiria. Sem o cliente, a organização não existiria." [1993:152]

A disparidade entre aquilo que se espera e aquilo que de fato recebe ("loucura de sistemas") ocorre quando os sistemas não são compatíveis com a experiência dos clientes; ou, quando são orientados pelas operações e não pelas necessidades de clientes. Neste sentido se expressa Albrecht que, um "dos maiores obstáculos à melhoria da qualidade provém do matinho administrativo - a burocracia rasteira com a qual as pessoas na organização têm que lidar diariamente. (...) Eles estrangulam a capacidade da organização para reagir e focalizar as necessidades dos seus clientes." [1993:155]

5.5.4.2 - APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

Uma contribuição expressiva na compreensão da amplitude de processos é dada pela obra de Harrington, quando trata do aperfeiçoamento dos processos empresariais. Suas definições auxiliam a identificação da amplitude dos conceitos de processos, para que se possa pensar operacionalmente em relação aos serviços. Veja-se a seguir.

- * Processo produtivo é qualquer "processo que entra em contato físico com o produto ou serviço que será oferecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto é embalado. (...) Não inclui os processos de transporte e distribuição."
- * Processo empresarial corresponde a todos "os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos. (... Consiste) num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização." [1993:10]

Para Albrecht, a definição de um processo em serviços depende do nível de operação que se examina. Um processo crítico para a qualidade pode ser focalizado em operações a:

- Nível de funcionários onde o processo normalmente é uma tarefa: qualquer coisa que ele faz no trabalho; a qualidade depende da natureza do resultado esperado (se é um cliente interno ou externo ou atividade individual).
- Nível de equipe de trabalho onde o processo pode ser um procedimento operacional: uma combinação interativa de tarefas que produz resultados que são parte da contribuição do departamento; a qualidade depende da cooperação, coordenação e transmissão adequada de informações.
- Nível de departamento onde o processo é normalmente um sistema: um conjunto coordenado de procedimentos que geram a contribuição final do departamento, podendo ser um sistema local (restrito ao departamento) ou sistema global (passa por outros departamentos).

A qualidade depende da compatibilidade entre tarefas, sistemas e procedimentos dos departamentos envolvidos.

5.5.4.2.1 - Reconhecimento do Processo

Antes de aperfeiçoar qualquer processo de serviços é necessário entendê-lo perfeitamente. Melhores resultados são obtidos comprometendo pessoas, fazendo com que "se reúnam, formado uma equipe de ação temporária para atacar um processo" específico ou parte dele. A escolha será aquele que causa problemas ou representa oportunidade de melhoria. "A magnitude, complexidade e o impacto do processo envolvido sobre os recursos normalmente determinam quem deve se envolver e o grau de liberdade que eles terão no desenvolvimento de soluções inovativas".

O necessário conhecimento do processo exige ferramentas para análise de processos, que ajudam a visualizar e representar de modo comum o que está acontecendo. Todos devem entender para que possam começar a discutir. Albrecht [1993,158] sugere ferramentas básicas de diagramação, de fácil utilização e aplicáveis a serviços; assim como outras fartas publicações com este propósito.

O aperfeiçoamento de processos deve ser dirigido para o cliente e inicia com ferramentas e técnicas que focalizam sua experiência com a organização. O começo deve ser nas experiências do cliente, suas reclamações e problemas, e a partir deles para trás - dentro da organização e seus processos. Melhoradas as áreas vitais busca-se as possíveis de inovação, procurando ir do "esperado" ao "desejado", e ao "inesperado".

5.5.4.2.2 - Áreas de Oportunidades e Processos Críticos

Pode-se encontrar oportunidades de aperfeiçoamento de processos com resultados a curto prazo, em pontos como os indicados por Albrecht [1993:157]:

- Áreas de extrema insatisfação dos clientes;
- Processos que causam alta frustração entre funcionários;
- Loucuras de sistemas (disparidades) óbvias que devem ser curadas;
- Modos de aumentar poder e discricção de funcionários, com pouco risco ou discussão sobre sua adequação;
- Mudanças que sejam visualmente perceptíveis por todos, ou quase todos clientes internos e externos.

Normann [1993:67] já dá outra sugestão, dizendo que planejar um serviço é usar um produto físico como "metáfora" e deixar claro o que se obterá como resultado. Uma boa regra "é começar listando todas áreas ou pontos de contato com o cliente. (... Estabelecer) o que o cliente faz para receber e experimentar todos esses pontos de contato (...). Ao examinar o serviço oferecido dessa maneira podemos chegar a uma descrição de um 'pacote' de serviços - um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente. Às vezes um dos itens é claramente predominante." Os pontos de contato a que se refere, são os "momentos da verdade" onde o cliente interage com a empresa, e o item predominante é o conceito de "núcleo", já tratado neste trabalho.

Pode-se "distinguir entre um serviço-núcleo e outros serviços periféricos ou secundários, que fazem parte do pacote (...). A experiência e avaliação do cliente sobre o serviço total obtido são determinados por dois fatores:

- * se o 'pacote' de serviços inclui todos elementos (núcleo e periféricos) que ele espera, e
- * a extensão pela qual cada um desses elementos atende aos vários padrões e critérios de qualidade esperados." [NORMANN,1993:68]

O aperfeiçoamento de processos funciona melhor quando tem um foco; é "melhor começar com poucas áreas de oportunidade e impacto sobre a qualidade significativos e usar o sucesso nessas áreas chave para gerar apoio e entusiasmo". [ALBRECHT,1993:152]. O "melhoramento da qualidade deve acontecer ao nível de projeto. Não tente fazer tudo ao mesmo tempo. Escolha alguns projetos chave, fixe metas para o melhoramento e ponha pessoas a trabalhar para fazer isso acontecer. Depois de concluídos esses projetos, inicie os seguintes. Mantenha isso - para sempre." [JURAN,1992]

Tanto Harrington [1993:40] como Albrecht recomendam também, a eleição de processos críticos para o aperfeiçoamento de processos; sendo que o segundo, especificamente para serviços. A análise deve passar pela identificação dos "processos críticos para a qualidade (... entendidos como...) qualquer processo organizacional para entregar valor, seja para clientes externos ou internos, que tenha um impacto importante sobre a percepção desse valor por eles." [1993:148]

5.5.4.2.3 - Fatores para Avaliação de Prioridades

Uma forma de auxiliar pessoas a focalizar qualidade de serviço é designar-lhes algumas tarefas, procedimentos ou sistemas considerados críticos para que fixem prioridades de qualidade, que podem estar em cinco categorias, conforme Albrecht [1993:150].

- * Velocidade - "trata em geral do tempo de duração, ou 'tempo do ciclo' " e sua criticidade;

- * Toque pessoal - "lida com a consistência do contato humano e com preocupação expressa em relação ao cliente";
- * Exatidão - enfoca conformidade com especificações, segurança, clareza das informações e prevenção de erros;
- * Cooperação - "envolve a eficácia de interação, as transferências fáceis entre equipes ou elementos do sistema, senso de continuidade e ligação entre partes do processo".
- * Economia - verifica importância relativa de se minimizar o custo dos recursos envolvidos.

A utilização destes fatores em tarefas, procedimentos ou sistemas, pode ser de duas formas:

- Fixação de prioridades com base em informações válidas sobre o que é valorizado pelo cliente;
- Avaliação do desempenho usando-os como elementos de avaliação de prioridades.

5.5.5 - MOMENTOS DA VERDADE

Momento da verdade é um termo muito comum na literatura de qualidade de serviços. Refere-se à micro-situação de um processo estudado, onde interagem o fornecedor e o cliente de um serviço; é essencialmente um momento de interação de comportamentos pessoa a pessoa. A qualidade experimentada pelo cliente é produzida neste "momento da verdade", quando representante da empresa e cliente estão em interação. "Assim, qualquer pesquisa sobre qualidade deve ter início na micro-situação de interação com o cliente, o momento da verdade." [NORMANN, 1993:167]

A maioria dos serviços é resultado de ações sociais que ocorrem no contato direto entre cliente e funcionário da empresa de serviço. O contato é muito mais do que a empresa e funcionário, e o que ocorre pode não estar diretamente

influenciado pela empresa. Como diz Normann é "a experiência, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que juntos criarão o processo de prestação de serviço." [1993:33]. Por isso, foi importante a revisão dos fundamentos sobre o comportamento do consumidor neste trabalho.

Albrecht é mais genérico no seu conceito: "Momento da verdade é qualquer episódio onde o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e cria uma opinião com relação à qualidade do serviço." [1994:10]

Nem todos os momentos da verdade são iguais: numa empresa tipicamente de serviços existem inúmeros tipos diferentes, mas apenas alguns têm impacto importante na percepção do cliente. São os momentos da verdade críticos. Logo, deve-se escolher criteriosamente fases da operação que têm maior possibilidade de impacto positivo ou negativo, acompanhar estes aspectos específicos do produto oferecido e preparar o pessoal a tratá-los adequadamente.

Saber da história do conceito "momento da verdade" (Moments of Truth - MV) é necessário porque tornou-se conhecido, usado por diversos autores e parece haver polêmica quanto a autoria do termo.

Momento da Verdade como metáfora básica e estrutura conceitual foi criada por Richard Normann e publicada primeiramente para um círculo limitado de clientes, em "Normann, R. et alli. Utvecklingsstrategier for svenskt servicekunnande (Desenvolvimento de estratégias para conhecimento dos serviços da Suécia). Stockholm: SIAR, 1978." conforme o próprio autor [NORMANN,1993:33]. Posteriormente o conceito e estrutura foram publicados em diversos de seus artigos na Escandinávia e depois em edições anteriores do livro "Service management-strategy and leardship in service business"; edição sueca em 1983 e inglesa em 1984. Normann é consultor atuante na Escandinávia, Europa e Estados Unidos. É doutor pela University of Lund (Suécia) onde foi professor em paralelo com atividades de consultoria, bem como interage como consultor-visitante na Harvard Business Scholl (EUA).

A Scandinavian Airlines System (SAS) adotou o conceito como parte da linguagem diária, principalmente depois que Jan Carlzon da SAS, publicou o livro "Moments of Truth"; edição sueca em 1985; edição americana em 1987.

Karl Albrecht e Ron Zemke a partir da publicação de "Service America! Doing business in the new economy" edição americana em 1987, também adotaram o termo em todas suas publicações. Desde então tornou-se amplamente aceito e familiar na indústria de serviços de todo mundo.

5.5.6 - ATIVIDADES DE SUPORTE E DE INTERFACE

"Proporcionar qualidade como o cliente a define significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço." [WHITELEY,1992]. As técnicas introduzidas por Deming e Juran lidam principalmente com a qualidade do produto que costuma ser quantificável. Para o cliente qualidade do produto é "O que se obtém" e qualidade de serviço "Como se obtém". Se qualidade do produto é tangível, a do serviço é intangível, por isso mais difícil de medir.

A qualidade para ser realmente produzida deve rever o conceito de serviço dentro de uma visão tão genérica: mesmo para os serviços com parcela de características intangíveis maior, os chamados de " 'serviço puro'. (...) É necessário, pois, abandonar o nível demasiadamente genérico de setor de atividade, onde a definição de um serviço é obscura, e substituí-lo pelo nível de operações", onde uma definição permita estabelecer uma tipologia mais útil para a ação. [TEBOUL,1991:201]

Substituir o conceito de serviço que seja compatível com nível de operações, significa compreender o seu sistema de produção em termos das atividades de "suporte e interface" de Teboul. Atividades de suporte são aquelas de apoio para elaborar processamentos físicos e acompanhar a prestação; e as de interface, realizam-se no local de interação entre o cliente e um sistema de produção. A interface é com freqüência sustentada por um setor de suporte. Qualquer "que seja a transação realizada com um cliente, serviço ou produto

manufaturado, sempre será encontrada esta separação interface/suporte." [1991:198]. Com base nesta definição de interface, que já incluiu-se neste trabalho quando tratou-se da abordagem do produto ampliado, Teboul apresenta todas aquelas particularidades dos serviços oportunamente já comentadas.

O suporte encarrega-se de elementos na produção que podem ser obtidos pela gestão clássica da qualidade enquanto na interface, a questão é mais complexa pois aí as interações são múltiplas. Trata-se da "qualidade dos momentos da verdade na interface e a qualidade do que é tangível dentro do suporte." [TEBOUL, 1991:205]. Vê-se "claramente a diferenciação de duas lógicas: uma lógica de interface e de personalização e uma lógica de suporte e de padronização". [1991:200].

A qualidade na interface corresponde ao que vem sendo amplamente difundido em termos de qualidade de serviço. Teboul, definindo que "qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que nossos concorrentes" [1993:61] - e ainda, que a "qualidade mede a satisfação sentida pelo cliente, pelo usuário" [1993:38] - mostra que a qualidade na interface como para outros casos, também possui uma dupla articulação:

A. Qualidade de concepção que refere-se à adequação entre as necessidades e a oferta, visando

- definição de segmento homogêneo e natureza das necessidades,
- posicionamento ótimo da oferta de serviço sobre segmento pretendido,
- definição do serviço de boa qualidade;

B. Qualidade de conformação que realiza a oferta em conformidade com padrões anunciados e prometido, buscando

- produção do serviço dentro da conformidade,
- desenvolvimento interno para melhoria contínua.

5.5.7 - CONSIDERAÇÕES DE CUSTOS PARA A QUALIDADE DE SERVIÇO

A análise de custos da qualidade sempre foi uma questão complexa em termos da apuração dos fatores indiretos envolvidos. Particularmente no caso de serviços, pelo caráter extremamente imprevisível destes fatores, em geral ligados a percepções e comportamentos, a complexidade também permanece. Contudo, sabe-se que é possível fazer análises de custo/benefício de alternativas, de modo comparativo entre fatores conhecidos, para direcionar decisões numa base não empírica.

Qualquer que seja o modelo adotado para estudos de custos da qualidade, no caso de serviços, alguns pontos podem ser importantes nas considerações de fatores. A análise de custos da qualidade pode ser simples ou elaborada, caso se queira analisar um processo de forma muito detalhada. É importante associar os custos relevantes ao processo que se quer compreender.

Deve-se também lembrar, caso este seja o interesse, que faz sentido analisar quanto custa para o cliente fazer negócios com a empresa, além daquilo que se cobra pelos serviços. O desenvolvimento da qualidade de serviços envolve ferramentas simples, que desloca o foco tradicional de atenção da gerência da redução de custos, para a melhoria da qualidade. Albrecht assim se expressa quanto a "Qualidade e Custo: Você raramente melhora a qualidade reduzindo os custos, mas com frequência pode reduzir os custos melhorando a qualidade." [1993:162]

É importante considerar em alternativas de aumento do nível de qualidade ou acrescentar periféricos ao serviço-núcleo: a empresa deve estar absolutamente certa de que pode administrá-los com consistência e eficiência de custo necessárias. "É fácil aumentar expectativas, mas muito difícil reduzi-las. (... É) excessivamente perigoso criar expectativas que se provam impossível de ser atendidas." [NORMANN,1993:69]

Ainda não se desenvolveu um modelo geral dos custos e benefícios dos serviços aplicado a diferentes setores, e mesmo assim, Davidow & Uttal [1991:55] afirmam que em "todos os setores, quando os competidores estão em igualdade de

condições, aqueles que derem maior importância ao serviço ao cliente sairão vencedores", numa análise de custo/benefício.

O impacto de serviços ao cliente de alta qualidade é variável, mas sempre positivo. Os autores mencionam que mesmo em monopólios, ditaduras, ou situações que levem pela pobreza consumidores a comprar exclusivamente pelo preço, a indiferença ao serviço é perigosa. Contudo, as recompensas do serviço parecem ser maiores em:

- * mercados amadurecidos (automóveis, equipamentos agrícolas e certos produtos químicos);
- * setores altamente competitivos (transporte aéreo, equipamentos para escritório e alimentos industrializados);
- * mercados de bens primários (indústria bancária e siderúrgica onde o serviço ao cliente é a única forma de diferenciação);
- * empresas baseadas em produtos que custam muito, duram pouco tempo e precisam de manutenção e assistência técnica para serem úteis.

5.5.8 - PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS

As empresas estão também em busca de aumento da produtividade. Os serviços exigem trabalho intensivo e custos podem aumentar rapidamente. Kotler [1991:552] enumera seis maneiras de melhorar a produtividade de um serviço.

- * Qualificação - "trabalhar mais habilidamente pela mesma remuneração" o que pode conseguir-se por melhor seleção e treinamento de pessoal.
- * Padronização da qualidade - "aumentar a quantidade de serviço renunciando a alguma qualidade" é afirmação do autor que choca frontalmente com outros autores, mas que ele mesmo depois expressa que as "empresas devem evitar dar muita ênfase à produtividade de forma a reduzir a qualidade do serviço", recomendando produtividade pela padronização da qualidade. Entenda-se

definição de nível de qualidade, de acordo com segmento de consumidores definido para o negócio da empresa.

- * Redução da necessidade - procurar reduzi-la ou torná-la obsoleta substituindo-a por produto (por exemplo, televisão substitui diversão fora de casa).
- * Projeto eficaz - identificar características finais e compatibilizar o processo.
- * Substituição - incorporar ao processo atividades realizadas por terceiros (por exemplo, triagem interna de correspondência paga taxas reduzidas de postagem).
- * Industrialização - acrescentar equipamentos e padronizar produção nos moldes da proposta de Theodore Levitt.

5.5.9 - INDUSTRIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Este é um dos tópicos mais referenciados na literatura quando trata-se de qualidade e produtividade em serviços. Pela importância da obra dentro do tema, um extrato do posicionamento de Theodore Levitt dentro do que é objetivo deste trabalho, é aqui apresentado. Considera-se que, objetivamente, é um dos primeiros trabalhos a lançar idéias sobre gerenciamento operacional em serviços. [LOVELOCK,1992:44]

5.5.9.1 - REVISÃO DO CONCEITO DE SERVIÇO

É necessário um modo diferente de pensar o que é serviço. " 'Serviço' era o produto, e, ainda hoje, em muitas situações, continua sendo mais o produto do que aquilo que se pode ver. Os clientes não compram coisas; compram ferramentas para resolver problemas. Os especialistas que conhecem os problemas do cliente têm mais probabilidade de ajudar a cumprir essa expectativa de solução do que aqueles que conhecem apenas o equipamento." [1990:76]

Quanto mais tecnologicamente sofisticado for o produto (automóveis e computadores, por exemplo), mais suas vendas dependem da qualidade da serviços

prestados aos clientes. São exemplos de serviços que acompanham um produto salas de exposição, entrega, consertos e manutenção, acessórios para aplicação, treinamento de operadores, assistência na instalação, cumprimento da garantia. Assim, o setor de serviços da economia não compreende apenas as chamadas empresas de serviços, tais como bancos. Inclui toda a abundância de serviços ligados a produtos fornecidos pelas indústrias, e os serviços ligados à venda fornecidos pelos varejistas. "Não obstante, confundimos as coisas em nosso próprio prejuízo, utilizando uma taxinomia ultrapassada." [1990:7]

5.5.9.2 - PRINCIPAIS MUDANÇAS DE ENFOQUE

As idéias de Levitt para a industrialização de serviços, incluem mudança de enfoque em pontos como:

- * O cliente faz escolha de produtos com base em percepções - O que o homem "acredita e sente em sua mente e suas emoções é mais determinante do que aquilo que possui. O que existe em sua mente, como amor, ódio, ira, júbilo, temor, ciúme, alheamento, lealdade, ou ideologia, religião, motivações, conseqüências - todas essas coisas são, no final, determinantes. Elas moldam e controlam ações." [1990:78]. É assim seu comportamento de escolha e aquisição de produtos. O "produto não é algo que as pessoas compram, mas sim instrumentos que elas usam: um instrumento para resolver seus problemas ou conseguir o que pretendem." [1987:29]
- * Os produtos industriais são percebidos globalmente - Este modo de pensar aplica-se a indústrias manufatureiras, que devem reconhecer que seu " 'produto' é constituído de muito mais do que se faz na fábrica. O que se faz no campo é tão importante para o cliente como o próprio equipamento fabricado. (...) O problema em tantos casos é que o serviço prestado ao cliente não é considerado pelas indústrias como parte daquilo que o cliente compra, mas sim como algo periférico para efetuar a venda." Mais ainda estas indústrias "geralmente não consideram o

serviço ao freguês como parte integrante de seus produtos. É uma preocupação posterior, que fica a cargo do departamento de marketing." [1987:21/29]

* As empresas de serviços fabricam produtos - Estas "geralmente se consideram como firmas que prestam serviços e não que fabricam produtos; deixam, por isso, de pensar e agir globalmente, como o fazem as empresas industriais, preocupadas com a produção eficiente e barata de artigos que satisfaçam aos fregueses." [1987:29]

5.5.9.3 - RACIONALIDADE APLICADA À PRODUÇÃO DE SERVIÇOS

Deve-se fazer um esforço para entender e admitir que a especialização bem-sucedida nos setores não produtores de bens, representam um conjunto singular de processos. Na realidade, é a industrialização de atividades, num setor supostamente infenso à racionalidade funcional que produziu tanta abundância de baixo custo, nos setores produtores de bens das economias mais avançadas do mundo. Reconhecer e entender esse fenômeno, pelo que representa na prática, significa novas modalidades e estilos operacionais potencialmente emancipadores na empresa moderna.

"A racionalidade gerencial incorporada na imaginação prática, que vemos exercida tão efetivamente em todas as áreas de fabricação, pode, se houver esforço, ser aplicada com resultados igualmente generosos nas indústrias de serviço. Somente agora estamos percebendo as possibilidades práticas da industrialização dos serviços, que de fato têm existido sob alguma forma há milhares de anos, mas só recentemente têm sido pressionadas para a frente em ritmo acelerado." [1990:77]

A racionalidade aplicada à produção de serviços com qualidade, pode trazer para "as futuras economias, crescentemente dominadas por serviços, os mesmos grandes avanços em produtividade e padrões de vida, gerados no passado pelas recentes economias produtoras de bens." [1990:78]

5.5.9.4 - TECNOLOGIAS E SERVIÇOS

Os serviços podem ser industrializados de três maneiras: via tecnologias duras, tecnologias moles e tecnologias híbridas.

"As tecnologias duras são as mais óbvias." Colocam artefatos tangíveis no lugar de pessoas para o desempenho do serviço. Podem ser máquinas, ferramentas como equipamentos bancários, cartões magnéticos.

As tecnologias moles representam "a substituição de serviços individuais por sistemas organizados e preparados de antemão". A característica essencial é que rotinas e equipamentos são especificamente projetados para produzir resultados esperados. Exigem modificação das ferramentas ou tecnologia empregadas; é o caso dos supermercados, restaurantes rápidos.

As tecnologias híbridas combinam "equipamentos duros com sistemas industriais cuidadosamente planejados, a fim de levar eficiência, ordem e rapidez ao processo de serviço". Exemplos são transportes com uso de computador para definição de rotas, oficinas com serviços limitados como para troca de escapamentos, serviços autoelétricos.

São fartos os exemplos bem conhecidos do emprego de tecnologias duras, moles e híbridas. Existe "enorme soma de possibilidades adicionais, algumas das quais não são tão óbvias em relação a seu potencial, e muito consideravelmente mais promissoras do que até mesmo seu potencial visível sugere de início."

Os supermercados constituem-se no exemplo mais comum do que representa a "industrialização do serviço", numa das modalidades industrializadas que já tornaram os serviços mais abundantemente produtivos. "O cliente sozinho 'monta' a compra, movendo-se através de corredores e enchendo o carrinho de mercadorias do estoque da loja, tal como a carroçaria de um automóvel se move ao longo da linha, sendo montada com peças do estoque da fábrica." [1990:64-68]

5.5.9.5 - SISTEMAS TECNOLÓGICOS APLICADOS A SERVIÇOS

Tecnologias duras são usadas em substituição a pessoas (por exemplo, máquinas de vender café em vez de garçonetes). Mais "promissora é a aplicação de técnicas 'moles' (isto é, sistemas tecnológicos)". [1987:20]

Obrigatoriamente o emprego da idéia de "industrialização dos serviços" de Levitt não é somente substituir pessoas por tecnologias "duras, moles, híbridas", isto é equipamentos - como se entende de suas argumentações. Veja-se quando o autor argumenta sobre o sucesso de McDonald's: "ela criou uma tecnologia altamente sofisticada como também (...) fez isso aplicando um modo de pensar industrial a uma empresa de serviços que faz largo uso da mão-de-obra. (...) A única coisa que o operador pode fazer é manejar a máquina exatamente da maneira pretendida por aqueles que a projetaram." [1987:17]

Considerando uma indústria, observa-se que "a orientação é para a eficiente obtenção de resultados e não para o atendimento de outros." As relações são estritamente comerciais, "desprovidas de antipáticas conotações de categoria de individualidade. Quando pensamos em termos de melhorar a fabricação, raramente nos concentramos em forma de melhorar nosso desempenho pessoal na execução de tarefas atuais; é mais sabido que procuramos antes maneiras inteiramente novas de executar as tarefas e, melhor ainda, de mudar as próprias tarefas. (...) Em resumo, a indústria pensa tecnocraticamente e isso explica seus êxitos." [1987:11]

5.5.9.6 - TRATAMENTO AOS RECURSOS HUMANOS

"Eis o legado paralisante de nossas atitudes herdadas: a solução para a melhoria dos serviços considerada dependente de melhorias nas aptidões e atitudes dos executores de tais serviços." [1987:12]. Admitindo que, embora doa e desgoste, Levitt afirma que, a verdade é que a concepção humanística de serviço impede de se procurar alternativas para o uso das pessoas, especialmente para grandes grupos organizados de pessoas. Não se permite buscar novas soluções e

novas definições. Impede-se reformular as próprias tarefas, criar novos instrumentos, processos e formas de organização; e talvez até mesmo de eliminar as condições que criaram os problemas - isto é, pessoas.

Em vários exemplos pode-se verificar que "um dispositivo tecnológico ou um processo tipo industrial substitui aquilo que se julgava com toda segurança ser um serviço que de forma alguma dispensava o atendimento por pessoas. Dispositivos ou processos semelhantes podem ser utilizados para modificar ou aliviar os atritos que afastam fregueses, existentes em outros tipos de empresas de serviços onde se faz largo uso de mão-de-obra." [1987:18]

Argumenta Levitt que mais e melhor treinamento, provavelmente não ajude muito, pois quando há pressão, o serviço se deteriora. Por exemplo, ao invés disso, "pode ser útil colocar espelho na cozinha do avião, de forma que, cada vez que uma aeromoça entra, vê sua própria imagem. Há razões para se esperar que ela olhe para o espelho cada vez que passar por ele e que arrumará o cabelo, limpará manchas de batom, fará uma cara mais alegre." O efeito será instantâneo e não será preciso treinamento. "Outras possibilidades: a aeromoça dá uma rápida passada pelo corredor distribuindo bombons com sabor de rum e explicando que é 'para aqueles que não podem esperar até tirarmos o gelo' " para distribuir as bebidas. Esta medida acaba com a tensão, cria um ambiente de jovialidade, deixa claro o conhecimento de que os passageiros querem ser servidos com presteza e comunica que as moças estão agindo com a maior rapidez possível. Torna-se ainda menos provável que ela, por sua vez, irrite outros passageiros. "Do ponto de vista industrial, essas duas propostas modestas representam a substituição de motivação por instrumentos (ou, como é de minha preferência, por tecnologia)." [LEVITT,1987:19]

A industrialização de serviços dá considerável previsão de substanciais benefícios, bastando para isso pensar como um engenheiro industrial:

- . na natureza dos problemas e nos resultados desejados;
- . em como reformular o processo e em como conseguir novos instrumentos que executem o trabalho mais automaticamente;

sempre que se tratar de pessoas, em como "controlar" seu comportamento pessoal e dirigir suas preferências.

5.5.10 - MUDANÇA NO PENSAR A PRODUÇÃO

Para Albrecht, "produto e serviço" são diferenças arbitrárias no modo de produção onde tudo deve ser descrito em termos de "eventos perceptíveis", isto é "momentos da verdade" que é o que realmente influencia o cliente com relação ao valor que se fornece em troca de seu dinheiro. Momentos da verdade podem ser tangíveis ou intangíveis, e cada um tem seu lugar na aprovação por parte do cliente. [1994:18]

"Gerenciamento de serviço é uma abordagem total e organizacional que faz da qualidade de serviço, como é percebido pelo cliente, a mais importante força impulsionadora da operação dos negócios." [ALBRECHT, 1994:9]

Deve-se "(...) abandonar de vez a divisão arbitrária entre empresas de 'produção' e de 'serviço'. (...) Todos têm que pensar sobre serviço, que é definido como o somatório de todos os valores entregues ao cliente, sejam tangíveis ou intangíveis. (...) A única distinção real existente é a proporção relativa entre valores tangíveis e intangíveis vendidos e entregues." [1994:18]

Tudo indica que as referências do gerenciamento tradicional necessita de atualização. Albrecht indica algumas conclusões a que se chega quando se tenta utilizar a abordagem de produção tradicional (AP) para administrar serviços (AS). Não se trata dizer que um lado está certo e outro errado, mas que há uma mudança de ênfase; "algumas contradições surgirão" quanto:

* Meios versus fins - enquanto AP "parece ser capaz de acompanhar cuidadosamente o desempenho financeiro e maximizar a rentabilidade pelo uso conservador dos ativos fixos e financeiros, o princípio de gerenciamento de serviço é observar cuidadosamente as preferências do cliente e maximizar a lucratividade ganhando e mantendo a sua preferência." [ALBRECHT, 1994:19]

-
- * **Processamento versus produto** - enquanto AP concentra-se em normas pré-definidas de avaliação do comportamento dos funcionários, a AS concentra-se nos resultados mensuráveis dos contatos com clientes (momentos da verdade). Métodos da AP aplicam-se bem á produção padronizada que pode se medida mas tornam-se inúteis em funções que envolvam conhecimento e fatos imprevisíveis com clientes. A AS enfatiza menos definição e controle convidando o funcionário a tornar-se um estrategista; a AP tende definir todas as funções em termos normativos.
 - * **Estrutura versus cultura** - a abordagem da AP percebe a empresa como organização, isto é, um "conjunto estruturado de elementos abstratos"; e a da AS vê a empresa como organismo, ou seja, "um grupo de pessoas que formam uma cultura." Em essência, uma focaliza coisas e outras pessoas.

Dentro da necessária qualidade integrada a todas as áreas de uma empresa, a Engenharia da Produção não deve restringir sua atuação, podendo dar contribuições significativas ao enfoque de serviços, com suas metodologias e técnicas.

5.6 - A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL - GQT

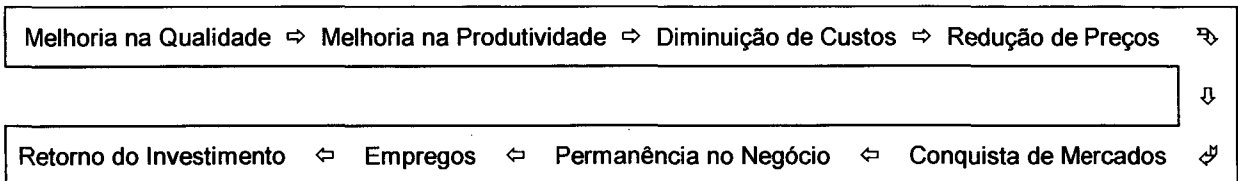
Vários são os enfoques para a conhecida GQT - Gestão da Qualidade Total, mas em muito diferem os caminhos sugeridos por especialistas entre si, e em relação àqueles de fato seguidos por empresas. Cabe um exame destes modelos descritos na literatura, relatos conceituais ou de experiências vividas.

Os enfoques de modelos de Gestão da Qualidade Total são abordados já com direcionamento para serviços, vistos dentro do conceito amplo que este trabalho objetiva; alguns já aparecem com este enfoque dentro da literatura específica. São apresentados dentro da cronologia em que surgiram; as datas apresentadas, quando não foram possíveis de se identificar no texto, baseiam-se no ano de "copyright" da edição original que o divulgou na obra pesquisada.

5.6.1 - OS PONTOS DE DEMING (1950)

Os pontos de William Edwards Deming, baseados em sua observação direta a partir das teoria de Shewhart, "não oferecem uma teoria exótica de comportamento". [ROSANDER,1991:7]. Também não oferecem, um conjunto estruturado de elementos para o desenvolvimento de um modelo de GQT.

A boa qualidade para Deming, significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando essa qualidade adequada ao mercado. Esta ênfase é representada numa *reação em cadeia*, proposta por Deming:



A essência da filosofia dos 14 pontos de Deming, pode ser assim resumida:

- * Compromisso com a qualidade como propósito constante;
- * Melhoria contínua de produtos e serviços;
- * Melhoria do processo por métodos estatísticos;
- * Redução e eliminação da variabilidade;
- * Liderança eficaz;
- * Treinamento e reciclagem contínuo;
- * Trabalho em equipe e comunicação eficaz;
- * Orgulho do trabalhador;
- * Qualidade é preocupação de todos.

Não há na filosofia de Deming um sistema já estruturado de GQT, mas os 14 pontos servem de indicação para ações essenciais da administração num

desenvolvimento específico desejado. Rosander [1991] fornece em cada ponto este enfoque, através de listas de atividades que são aqui resumidas.

PONTO 1 - CRIAR UMA CONSTÂNCIA DE PROPÓSITO PARA MELHORIA DO PRODUTO E SERVIÇO, com objetivo de tornar-se competitivo, manter-se em atividade e criar empregos. Neste propósito deve-se para a qualidade:

- * Definir a missão e visão;
- * Estabelecer política, objetivos e padrões;
- * Desenvolver planos de longo prazo;
- * Identificar nível de envolvimento e de responsabilidade contínua da administração;
- * Desenvolver liderança;
- * Instituir treinamento contínuo;
- * Destinar recursos para pesquisas, educação e manutenção de equipamentos;
- * Inovar e melhorar constantemente o projeto do produto;
- * Disseminar propósito constante e dedicação.

PONTO 2: ADOPTAR A NOVA FILOSOFIA, acordando para o desafio de uma nova era econômica, a administração deve conscientizar-se de responsabilidades assumindo a liderança no processo de transformação. Deve-se então para a qualidade:

- * Efetuar transformações na gestão e aceitar o desafio de fazer o certo logo no primeiro esforço;
- * Revisar e analisar constantemente sistemas e procedimentos;
- * Substituir supervisão inadequada por liderança;
- * Ensinar, desenvolver habilidades e abandonar a mentalidade do nível aceitável de deficiências.

PONTO 3 - ELIMINAR A DEPENDÊNCIA DA INSPEÇÃO PARA ATINGIR A QUALIDADE, não inspecionando em massa mas colocando a qualidade no produto desde seu primeiro estágio. As atividades essenciais neste passo são:

- * Fazer a qualidade surgir durante a produção;
- * Reduzir a dependência da inspeção massificada por meio de controle de processos;
- * Produzir certo logo no primeiro esforço.

PONTO 4 - COMPRAR PELA QUALIDADE E NÃO PELO PREÇO, aprovando o orçamento que minimize o custo total trabalhando com um único fornecedor. Conseguir tais resultados para a GQT significa:

- * Selecionar fornecedores pela sua capacidade de atender com materiais e serviços de qualidade e não pelo preço;
- * Estabelecer parceria de longo prazo com fornecedores;
- * Constituir um sistema de controle e melhoria de processos junto com fornecedores.

PONTO 5 - BUSCAR CONTINUAMENTE ÁREAS PARA MELHORIA, quanto aos processos de planejamento, produção e serviço de modo a melhorar a qualidade e produtividade, logo, reduzir de forma sistemática os custos. As ações gerenciais a serem desenvolvidas são:

- * Busca permanente de áreas a serem melhoradas;
- * Buscar a melhoria contínua de sistemas através do ciclo PDCA-Planejar, Fazer, Estudar, Agir ("Plan-Do-Check-Act");
- * Compreender a variação e suas causas utilizando métodos estatísticos de controle para eliminar deficiências e melhorar o processo.

PONTO 6 - INSTITUIR TREINAMENTO NA FUNÇÃO, para melhoria do desempenho no local de trabalho. O gerenciamento deverá estar voltado para:

- * Instituir métodos modernos de treinamento na função;
- * Treinar nos conceitos de Controle Estatístico de Processos (CEP) para melhoria de processos;
- * Proporcionar oportunidades de treinamento em técnicas novas e eficazes;
- * Estabelecer padrões para novatos;
- * Definir cronograma para treinamento contínuo.

PONTO 7 - INSTITUIR MÉTODOS MODERNOS DE LIDERANÇA E SUPERVISÃO, pois o objetivo de chefias é o de ajudar pessoas, equipamentos e dispositivos a executarem um trabalho melhor. Os objetivos a serem buscados neste ponto são:

- * Transformar a tradicional função ditatorial da supervisão em função de liderança empreendedora;
- * Tornar a organização flexível para que supervisores possam integrar equipe da qualidade;
- * Fazer com que o supervisor garanta que se realizem ações para a qualidade em todas as áreas de impacto.

PONTO 8 - BANIR O MEDO, de modo que todos os envolvidos pela organização tenham desempenho eficaz. Os serviços necessitam de uma ação grande e próxima ação neste ponto. "O medo não é um evento isolado afetando somente funcionários da produção; ele está presente em muitos clientes e trabalhadores da organização de serviços." [ROSANDER,1991:30] As principais atividades neste sentido envolvem:

- * Criação de um ambiente de gestão em que pessoas se sintam seguras, confiantes, responsáveis e satisfeitas;

-
- * Capacitação para que todos expressem suas idéias/opiniões, perguntas e sugestões quanto a deficiências e melhorias do sistema;
 - * Orgulho do próprio trabalho;
 - * Criação de clima de abertura e confiança;
 - * Gestão receptiva a sugestões.

PONTO 9 - DERRUBAR BARREIRAS ENTRE ÁREAS, para que pessoas se envolvam em equipes na solução de problemas da qualidade em todos os níveis. As ações para este ponto devem buscar:

- * Romper barreiras dentro e entre departamentos;
- * Estabelecer uma interface interfuncional para incentivar a comunicação;
- * Estabelecer sistema coordenado e integrado;
- * Instituir participação em equipes;
- * Eliminar ou minimizar bloqueios psicológicos como ciúme, inveja, ambição, medo, conflitos de personalidade, receio de mudança, indiferença, diferenças de atitudes.

PONTO 10 - ELIMINAR LEMAS, EXORTAÇÕES E METAS PARA A FORÇA DE TRABALHO, que exijam nível zero de falhas ou estabeleça novos níveis de produtividade. Rosander menciona que "eles não têm nenhum efeito no desempenho de funcionários de serviços, a menos que passos não sejam tomados para mostrar como atingir a meta." [1991:35] São atividades no desenvolvimento deste ponto:

- * Eliminar metas e slogans arbitrários;
- * Não avaliar desempenhos por números, mas incentivar pessoas a serem produtivas e inovadoras;
- * Não estabelecer objetivos que permitam funcionários a fazer concessões e sacrifiquem a qualidade.

PONTO 11 - ELIMINAR PADRÕES DE TRABALHO QUE PRESCREVEM COTAS NUMÉRICAS, tanto para a força de trabalho como para a administração. "Os trabalhadores estão sujeitos a trabalhar em padrões de tempo, que foram desenvolvidos por engenheiros industriais. Estudos de tempos e movimentos, mais tempo de tolerância pessoal, mais outras tolerâncias, fornecem o 'tempo padrão'. Não há nenhuma necessidade de 'tempo padrão'. O uso da moderna RTS (Amostragem Aleatória de Tempos - cuja visão este pesquisador assume autoria desde 1955) descreverá a situação atual: tempo de trabalho bem como tempo ocioso, tempo de espera por trabalho, quebra de máquinas, e outras perdas de tempo. (...) Os métodos de ciclo e demora-padrão estão obsoletos." [ROSANDER,1991:37]. Apesar da argumentação ter sido para tempo, a RTS pode ser aplicada a qualquer tipo de unidade, pois desenvolve-se em termos de frequências. O autor ainda menciona que a dificuldade não está no projeto de amostragem, mas na obtenção de definições objetivas e operacionais das atividades a serem observadas, de tal modo que a identificação seja altamente confiável. Assim, os esforços para este ponto são:

- * Eliminar os padrões de trabalho que prescrevam cotas numéricas;
- * Descartar metas e objetivos que atrapalhem o desempenho;
- * Aprender, ensinar e instituir métodos de melhoria de processo.

PONTO 12 - ELIMINAR BARREIRAS AO ORGULHO DO TRABALHADOR, para não privá-lo de orgulhar-se de seu desempenho, eliminando o sistema de mérito ou classificação. "Numa fábrica, trabalhadores podem sentir orgulho no produto ou parte dele que produzem. Entretanto, não há nenhum produto físico na organização de serviço. Nas indústrias de serviços (... "puros"...), o orgulho significa fazer algo que satisfaz o cliente." [ROSANDER,1991:39] Neste sentido, os esforços por este ponto vêm de:

- * Eliminar fatores físicos, ambientais, psicológicos e emocionais que inibem a melhoria da qualidade e produtividade;

-
- * Envolver e habilitar as pessoas para que realizem bem suas tarefas;
 - * Remover bloqueios que estejam entre os funcionários e seu orgulho pelo trabalho.

PONTO 13 - INSTITUIR UM PROGRAMA VIGOROSO DE EDUCAÇÃO E RECICLAGEM, onde todos possam se aperfeiçoar em busca de autodesenvolvimento. Rosander alerta que muitos funcionários da área de serviços "não entendem matemática simples, não podem ler ou seguir instruções, e não ficarão no trabalho (levando ao 'turnover')". [1991:40] Mais do que nunca este ponto exige:

- * Identificar necessidades de treinamento instituindo um forte programa de educação e auto-aperfeiçoamento;
- * Incentivar e enfatizar oportunidades educacionais;
- * Criar um clima de crescimento e realização profissional;
- * Treinar funcionários na desmistificação de métodos estatísticos.

PONTO 14 - COLOCAR TODOS NA REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE TRANSFORMAÇÃO PELA QUALIDADE, pois esta é competência de todos para sempre. "Lembre-se, consumidores não compram do diretor. Eles não compram nada de um gerente. Eles compram de pessoas de vendas; eles fazem negócios com balconistas; eles pesquisam de outros balconistas. Estas pessoas determinam a qualidade do serviço que o cliente recebe. Levará pelo menos cinco anos para atingir maturidade - no ponto onde qualquer um acredita, e trabalha, pela melhoria da qualidade." [ROSANDER, 1991:42] Neste ponto é fundamental:

- * Criar uma estrutura de gestão dedicada e envolvida que assegure a transformação;
- * Criar uma cultura da qualidade;
- * Tornar pessoas responsáveis e orgulhosas por seu trabalho;
- * Reconhecer o desempenho no trabalho;

* Fazer da qualidade uma preocupação de todos.

Deming vai além, para esclarecer estes seus 14 pontos, no que especificou como "Teoria do Saber Profundo", que para ele é fundamental para a implementação de um sistema de GQT. São essenciais neste sistema:

- Conhecimento acerca da Variação, através do domínio de métodos estatísticos simples e básicos;
- Conhecimento da Função Perda, pela identificação das características da qualidade, seu custo e perdas;
- Conhecimento da filosofia do Vencer ou Vencer, onde o sucesso vem pela cooperação e não da competição, estendo-se no âmbito interno da organização até parceria com fornecedores;
- Conhecimento de Psicologia, para melhor compreender funcionários, suas motivações, mudanças e comunicação;
- Conhecimento acerca da Confiabilidade, com entendimento do produto, seu desempenho e funcionalidade operacional do sistema;
- Teoria do Conhecimento, visando os sistemas operacionais, obtenção de dados, experiência e previsões para o processo decisório eficaz.

5.6.2 - AS ATIVIDADES FUNDAMENTAIS DOS SISTEMAS DA QUALIDADE TOTAL DE FEIGENBAUM (1951)

Armand V. Feigenbaum lançou os princípios da Qualidade Total em obra que tornou-se clássica em todo mundo; em comemoração aos 40 anos da primeira edição, o autor revisou a terceira edição americana, mostrando ainda a aplicação de seus conceitos então estabelecidos.

Define sistema de qualidade total como "a combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a companhia (...) documentada em procedimentos gerenciais e técnicos, efetivos e integrados, para o direcionamento das ações

coordenadas de mão-de-obra, máquinas e informações da companhia (...), de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto a sua qualidade e custos." [FEIGENBAUM,1994:105]

A definição de qualidade atualizada por Feigenbaum, tanto para produtos como serviços, coloca a orientação para a empresa, em termos de satisfação total do cliente e responsabilidade de todas as áreas da organização: a "combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente." Neste sentido, o gerenciamento da qualidade total (GQT) deve envolver todo o escopo do "ciclo de vida" do produto e serviço, onde a integração sistêmica das diversas áreas proporcionem o "gerenciamento da qualidade por antecipação". [1994:8/18/19].

Qualquer que seja o modelo adotado para o sistema da qualidade total, as características de importância peculiar, são as que fazem dele base para:

- * PUNTO DE VISTA CONCEITUAL, onde a qualidade é processo contínuo de atuação que inicia com exigências do consumidor e termina com êxito com a satisfação destas.

- * DOCUMENTAÇÃO PLANEJADA, "como a identificação das atividades mais importantes e duradouras e das interações entre pessoas-máquina-informação, que tornam uma certa atividade viável e comunicável por toda a empresa." [FEIGENBAUM,1994:115]

- * QUALIDADE ADMINISTRÁVEL, pois diante do amplo escopo das atividades deve permitir que todos abracem com determinação ações para a qualidade.

- * APERFEIÇOAMENTOS TÉCNICOS SISTEMÁTICOS, priorizados em todas as principais atividades da empresa pela qualidade.

* **ESTRUTURAÇÃO DE OBJETIVOS** a serem alcançados de modo planejado e gerenciado, entre os quais:

- Programas e objetivos definidos e específicos referentes à qualidade;
- Orientação firme voltada ao consumidor;
- Todas as atividades necessárias para realização ;
- Integração das atividades por toda a organização;
- Atribuições claras ao pessoal, tendo em vista obter a qualidade;
- Atividades específicas de controle de fornecedores;
- Identificação total do equipamento da qualidade;
- Fluxo de informação, processamento e controle definidos e efetivos;
- Forte conscientização, motivação e treinamento em toda a organização;
- Custo da qualidade e outras medidas e padrões de desempenho;
- Eficácia real de ações corretiva;
- Controle contínuo do sistema, incluindo predição e realimentação de informação, análise dos resultados e comparação com padrões atuais;
- Auditoria periódica das atividades do sistema". [FEIGENBAUM, 1994: 127]

5.6.3 - O CICLO DE APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE CROSBY (1979)

Philip B. Crosby apresenta qualidade em quatro pontos indiscutíveis:

* Qualidade vista como conformidade de especificações, onde um produto-serviço está ou não de acordo com requisitos.

-
- * Sistema de qualidade baseado na prevenção, o que significa pensar, planejar e analisar os processos, determinando onde ocorrem os erros; qualidade não origina de é ação corretiva.
 - * Padrão de desempenho é o de zero defeito, ou seja, não significa perfeição mas atender requisitos eliminando noção de "quase bom ou bastante próximo"; consiste em fazer o certo da primeira vez.
 - * Medida como preço da não-conformidade, o custo de fazer coisas erradas, refazer trabalho, desenvolver sistemas de processamento e não utilizá-los, entregar produtos/serviços que geram muita manutenção.

Propõe a partir destes princípios um ciclo de aperfeiçoamento contínuo de processos.

I. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA por pesquisas de clientes e técnicas para geração e coleta de idéias.

II. COLETA DE DADOS com avaliação do preço de não-conformidades e listas para verificar medidas preventivas.

III. ANÁLISE DE DADOS com ferramentas, como diagrama causa-efeito, focalizando processos e não pessoas.

IV. IMPLANTAÇÃO DE MEDIDAS através de planejamento de ações e administração de projetos/programas. Lembrando sempre que qualidade é um processo e não um programa, o autor indica a implantação em quatorze etapas:

01) Comprometimento da gerência, auxiliando no reconhecimento de que o comprometimento pessoal "levanta o nível de visibilidade da qualidade e assegura a cooperação geral". [CROSBY,1992:142]

- 02) Equipe de melhoria da qualidade, elegendo um coordenador e fornecendo instrumentos necessários a uma tarefa designada.
- 03) Cálculo da qualidade, formalizando um sistema para tal visando precisão de dados, clima eficiente de prevenção de defeitos, demonstração de modo visível.
- 04) Avaliação do custo da qualidade, dentro do sistema de cálculo estabelecido para a empresa faz com que se afaste qualquer suspeita de seu cálculo, e de modo mais relevante, o desempenho da gerência da qualidade fica evidente.
- 05) Conscientização, principalmente obtida pela comunicação auxiliando funcionários a falar sobre qualidade de forma positiva.
- 06) Ação corretiva, deve ser perceptível assim que se constate problemas; inicia-se o hábito de identificação e correção.
- 07) Formação de comitê especial para Zero Defeitos, pois a melhoria conseguida até este ponto pode se dissolver; nesta etapa deve-se assumir um novo compromisso para a melhoria recomeçar, assegurando através do comitê que os objetivos continuam firmemente apoiados pela alta direção da empresa.
- 08) Treinamento de supervisores, eventualmente toda a supervisão estará em sintonia com o programa, e percebendo seu valor passará com o treinamento, a concentrar-se nele.
- 09) Dia Zero Defeitos, transformado num evento especial, enfatiza o programa e proporciona lembrança duradoura.
- 10) Estabelecimento de metas, ajudando pessoas a raciocinar como equipe na realização de tarefas específicas.
- 11) Remoção de causa de erros, é um efeito esperado a este ponto, pois pessoas sabem que problemas são ouvidos e atendidos; quando "os empregados aprenderam a confiar nesta comunicação, o programa prolongar-se-á para sempre." [CROSBY,1992:149]
- 12) Reconhecimento, deve ser autêntico e todas as pessoas apreciam; mesmo que não sejam pessoalmente recompensadas, continuarão dando apoio.

-
- 13) Conselhos da qualidade, formação de reuniões regulares entre profissionais; funcionam como fonte de informações sobre situação do programa e idéias para ação.
 - 14) Fazer tudo de novo, a "repetição perpetua o programa, tornando-o 'parte dos móveis e utensílios'. Se a esta altura, a qualidade não estiver enraizada na organização, então nunca estará." [CROSBY,1992:150]

5.6.4 - A QUALIDADE E O SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS DE NORMANN (1983)

Richard Normann aponta alguns passos iniciais que considera importantes num programa de qualidade de serviços. Toda sua análise parte de uma estrutura conceitual para o que chama de "sistema de administração de serviços", cujos componentes são:

- ** Segmento de mercado, isto é, os tipos "específicos de clientes para quem o sistema total de serviço foi projetado."
- ** Conceito do serviço, que constitui os benefícios oferecidos para o cliente, onde alguns:
 - são físicos e outros, psicológicos ou emocionais;
 - são mais importantes e por isso chamados de "serviço-núcleo" e outros, mais "periféricos";
 - elementos podem ser mensurados e especificados e outros, de importância extrema podem ter especificações quase impossíveis.
- ** Sistema de prestação do serviço, que é "o equivalente ao sistema de produção e distribuição das organizações manufatureiras, embora seja freqüentemente de características muito diferentes" pelas peculiaridades dos serviços já mencionadas neste trabalho. Sua análise deve considerar os subcomponentes:
 - * Recursos humanos, devendo-se reconhecer
 - que tais organizações são "intensivas em personalidade",

- buscar formas criativas e rigorosas de desenvolvê-los,
- descobrir meios de mobilizar outras pessoas não-clientes;

* Clientes, que

- não apenas recebem e consomem serviço, mas fazem parte da prestação e entrega,
- devem se selecionados e administrados com mesmo cuidado que funcionários;

* Apoios tecnológicos e físicos, mesmo que haja intensiva personalidade, estes são aplicáveis e

- exigem grande volume de capital,
- não influem tanto na diferenciação do produto como demais componentes do sistema,
- a maior contribuição da tecnologia para serviços, é a da informação.

** Imagem, que é um instrumento de informação usado no posicionamento de mercado e eficiência de custos, e:

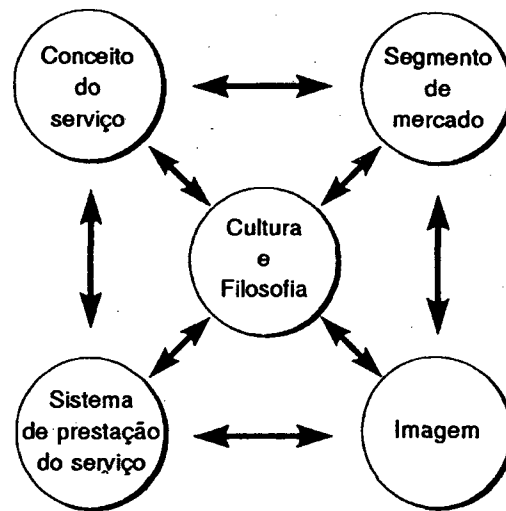
- constitui-se num meio de influenciar funcionários, clientes e outros recursos;
- depende a longo prazo, do que a empresa de fato oferece e de quem são os clientes;
- pode a curto prazo, ser usada como forma de criar uma nova realidade.

** Cultura e filosofia, que envolvem "os princípios globais pelos quais a direção do processo social para prestação dos serviços e benefícios aos clientes é controlado, mantido e desenvolvido." [NORMANN, 1993:65/66]

Estes componentes se inter-relacionam conforme esquematiza a Figura 9. A partir deste sistema, Normann argumenta que a qualidade está em conexão com cada elemento, e que "deve ser usada como uma arma de posicionamento

estratégico." [1993:174]. Assim recomenda para o estabelecimento de um programa os pontos a seguir:

FIGURA 9 - O Sistema de Administração de Serviços de Normann



Fonte: NORMANN, 1993: 63.

I. RELACIONAR CONCEITO DE QUALIDADE AO NEGÓCIO COMO TODO

Entendendo qual o impacto da qualidade sobre a rentabilidade da empresa, a partir da análise do sistema de administração de serviço.

II. ANALISAR RAZÕES CONCRETAS DE PROBLEMAS DA QUALIDADE

Entendendo razões de modo claro deve-se incluir enfoque de suas causas: conhecimento, motivação, desempenho, padrões, instalações e equipamentos apropriados, ambigüidade entre cultura interna e exigências dos clientes.

III. SOLUCIONAR ATRAVÉS DOS COMPONENTES DO SISTEMA

Tanto causas como soluções para problemas de qualidade pode estar em qualquer nível do sistema de administração de serviços; uma mudança no sistema e particularmente a possibilidade de inovação social, podem ser a resposta mais eficaz.

IV. CARACTERIZAR COMO UMA ABORDAGEM VERTICAL INTERATIVA

O programa deve ser caracterizado "por uma abordagem de cima para baixo e de baixo para cima (top-down/botton-up): padrões de qualidade e o comportamento orientado para a qualidade começam com o presidente e ele deve ser o primeiro alvo do programa." [NORMANN,1993:175]

V. FAZER MENSURAÇÕES

Assim que se definem padrões, normas e se começa a mensurar, muda-se toda a cultura da organização. Um risco é que esta abordagem mais mecanicista, contém a "semente da burocracia", ou pode levar ao "círculo vicioso"; "descrições precisas das tarefas e padrões mínimos de desempenho breve tornam-se padrões complacentes que destroem algumas forças dinâmicas da organização." [NORMANN,1993:176]

5.6.5 - A EMPRESA VOLTADA PARA O CLIENTE DE CARLZON (1985)

Jan Carlzon é um executivo da Scandinavian Airlines System (SAS), que percebeu num tempo de crise das empresas deste grupo, que os serviços e o pessoal da linha de frente que os prestava, eram as duas alavancas para o sucesso.

Chama o novo executivo de "ditador esclarecido", com objetivos firmes e visíveis, dirigidos para o atendimento ao cliente e calculados para criar a competição entre áreas. Como mencionada nas justificativas desta proposta, é

conhecida sua afirmação de que as empresas cada "vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de 'serviços'. Estamos numa encruzilhada histórica, em que a era da orientação para o consumidor chegou até mesmo para setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços." [CARLZON, 1992:18]. São propostas, na sua visão, para a empresa interessada na qualidade de serviços:

I. REDUÇÃO DA PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional deixa de ser a tradicional sendo substituída por uma mais horizontal, onde:

- há descentralização com distribuição de papéis que dê responsabilidade ao pessoal da linha de frente;
- utilize-se nova autoridade baseada em clima seguro;
- deve-se ter flexibilidade para mudança;
- a gerência é transferida para a linha de frente ou "chão de fábrica".

II. DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO

Inicia-se pelo conhecimento de mercado e necessidades dos clientes. Uma empresa voltada para clientes é oferecer-lhes além do hardware, é oferecer serviços. A definição do negócio a partir disso estabelecida, deve:

- direcionar estratégia de atuação e objetivos a serem alcançados;
- analisar recursos e despesas em relação aos objetivos;
- comunicar claramente tudo à organização;
- deixar que o mercado oriente todas as decisões e investimento;
- delegar autoridade para solução de problemas assim que surjam na linha de frente.

III. FORMAÇÃO DO NOVO LÍDER

As pessoas da organização não esperam que lhes seja dito o que precisam fazer; querem ser chamadas a participar do desafio comum a todos. Assim, o líder é um ouvinte, um comunicador, um educador e responsável na criação do clima adequado; ele deve:

- estabelecer o tom e manter em mente a visão geral da empresa;
- reunir os conhecimentos disponíveis e criar condições para os objetivos;
- descobrir as estratégias certas para obter participação;
- transmitir com clareza onde se deseja chegar.

IV. CORAGEM PARA ASSUMIR RISCOS

Os funcionários seguem normas e regulamentos há muito tempo por não terem coragem ou oportunidade de tentar algo novo; o salto representa em praticar idéias conhecidas, mas que ainda não foram testadas por falta de audácia.

V. COMUNICAÇÃO

A estratégia deve prever uma comunicação clara, objetiva e simples. O líder passará boa parte de seu tempo preocupando-se em comunicar, de modo que:

- substitua ordens por convencimento;
- demonstre não que sabe mais, mas que o fluxo de comunicações é fundamental para informações entre todos;
- comunique principalmente através de bons exemplos;
- enfoque não só funcionários, mas também usuários.

VI. RELACIONAMENTO COM SINDICATOS

Altera-se o papel do sindicato com a transferência da decisões na base da pirâmide organizacional, passando de uma natureza reivindicatória para participação de fato, para auditoria interna e para negociação. O conhecimento pleno da real situação da empresa por parte da direção, funcionários e sindicato é a base do diálogo, exigindo mudança de comportamento de todos.

VII. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A descentralização organizacional exige uma avaliação mais apropriada; arrisca-se que problemas às vezes não sejam resolvidos, porque não se sabia que ele existia. Cuidados especiais na avaliação enfocam:

- a pertinência da avaliação, pois pode-se prometer alguma coisa e avaliar outra;
- os funcionários que não têm contato direto com clientes, onde é particularmente crítica.

VIII. RECONHECIMENTO

Todos devem perceber o nível de desempenho de seu trabalho e serem reconhecidos; deve-se:

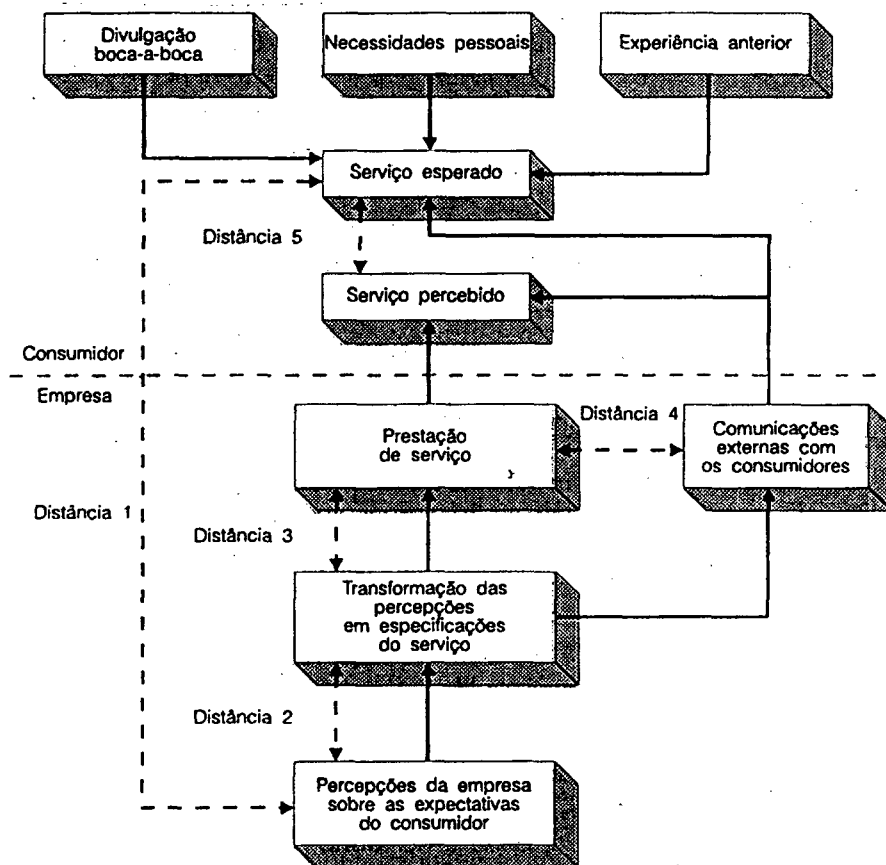
- destacar aspectos individuais e desempenhos do grupo como todo;
- recompensar um bom trabalho, sendo bons reforços, responsabilidades bem definidas e confiança que promovam orgulho do trabalho.

5.6.6 - O MODELO CLIENTE-EMPRESA DE PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1985)

Os autores formulam um modelo de qualidade de serviço que expõe os principais requisitos para que um fornecedor atenda à qualidade esperada por um cliente.

FIGURA 10 - Modelo de Qualidade de Serviço de Parasuraman, Zeithaml & Berry

Fonte: PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1985: 44.



A Figura 10 mostra a inter-relação entre elementos, que conforme os autores, podem direcionar o gerenciamento do serviço; destacam principalmente as distâncias numeradas como críticas e que levam às falhas comuns nas empresas - já discutidas anteriormente neste trabalho, quando tratou-se da qualidade de serviços. Envolve a identificação dos seguintes elementos a

* Nível do cliente:

- Necessidades pessoais,

- Experiência anterior,
- Influência de divulgação boca-a-boca,
- Serviço esperado e percebido;

* Nível da empresa:

- Transformação de percepções em especificações,
- Percepção da empresa sobre expectativas do cliente,
- Prestação de serviço,
- Comunicações externas com clientes.

5.6.7 - A TRILOGIA DE JURAN (1986)

Joseph M. Juran é um especialista famoso em qualidade, já por diversas vezes citado neste trabalho. Seus métodos são extensos, mas os componentes básicos do sistema de GQT, são resumidos na Trilogia Juran. "O gerenciamento para a qualidade é feito pelo uso dos mesmos três processos gerenciais de planejamento, controle e melhoramento. (...) Vamos nos referir a esses processos como Trilogia Juran." [1993:21/22]

I. PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

Corresponde ao desenvolvimento do produto/serviço e processos necessários ao atendimento das necessidades dos clientes. É essencial para delinear um guia para a qualidade, preparando a empresa para alcançar metas; um processo bem planejado a partir do projeto, é sempre capaz de atingir as metas de qualidade sob condições de funcionamento. Envolve etapas universais, mas são elementos básicos do planejamento:

- Identificação dos clientes e suas necessidades;
- Desenvolvimento do produto/serviços com características conforme exigências dos clientes;

- Identificação de processos que tenham impacto sobre a qualidade;
- Estabelecimento de metas da qualidade;
- Garantia da capacidade de processo para alcançar metas.

II. CONTROLE DE QUALIDADE

São atividades que asseguram que a condução das operações esteja conforme planos e procedimentos da qualidade definida. Um processo bem controlado mais certamente levará a um produto/serviço de qualidade constantemente nos padrões, previsível, confiável, adequado ao uso e que satisfaça às necessidades e expectativas do cliente. As atividades envolvem os elementos:

- Identificação de áreas de controle;
- Implementação de procedimentos de controle;
- Definição de um sistema de medição;
- Fixação de padrões de desempenho;
- Medição do desempenho realizado comparando-o com esperado;
- Adoção de ações em relação aos desvios.

III. MELHORIA DA QUALIDADE

São atividades que levam a empresa à excelência e dão vantagem competitiva. Permitem alcançar níveis sem precedentes na satisfação de clientes, pois a melhoria contínua da qualidade é o fundamento para ampliar mercado, lucros e sobrevivência a longo prazo. Incluem:

- Determinação das necessidades, oportunidades e iniciativas de melhoria;
- Identificação de deficiências;
- Adoção de medidas saneadoras;

- Identificação de projetos de melhoria;
- Implementação de estratégias;
- Avaliação de melhoria;
- Controle de processos para manter os ganhos.

5.6.8 - OS ATRIBUTOS DA REVOLUÇÃO NA QUALIDADE DE TOM PETERS (1987)

O principal argumento de Tom Peters é o da atitude pró-ativa frente ao cliente com busca de inovação constante em todas as áreas de uma empresa. Neste esforço são necessárias a obtenção da flexibilidade, pelo fortalecimento das pessoas da organização e lideranças que apreciem mudanças; os sistemas de controle sob estas condições tornam-se simples, medindo o que é certo.

Os primeiros passos para a GQT devem ser dados a partir da reflexão sobre os pontos:

- a) A qualidade muito mais que arma competitiva deve ser vista como "uma paixão avassaladora";
- b) "Nunca mais passe, conscientemente, ao lado de algo de baixa qualidade - sob qualquer forma - feito por sua empresa, sem agir de forma dramática e decisiva, quase a despeito do custo." [PETERS,1989:86];
- c) Necessita-se uma coleta de uma quantidade enorme de dados sobre qualidade, internamente e com clientes.
- d) O cliente deve ser assegurado como a parte mais importante desde o início.

Aceitando-se o que foi exposto nestes pontos, pode-se então pensar na revolução na qualidade, onde os melhores programas compartilham doze traços:

I. ADMINISTRAÇÃO OBSTINADA PELA QUALIDADE

O comprometimento da administração encabeça a maioria das listas para GQT dos especialistas, mas em ato reflexo porque pouco se dedicam em definir com precisão o que significa. Neste sentido são essenciais:

- o comprometimento emocional, pois a qualidade começa exatamente com esta ligação sem "ses", "es" ou "poréns";
- a tradução em ações práticas em primeiro lugar, no programa de trabalho;
- o forte uso de símbolos que coloquem a empresa em alerta geral, e num só golpe simbólico, com a mensagem "não haverá mais correções - faremos certo da primeira vez" [PETERS,1989:71];
- a persistência é um fundamental nos períodos de depressão do programa (líderes sem exceção, "afirmam que os programas enguiçam" entre os meses 12 e 18, independente da energia injetada na organização).

II. EXISTE UM SISTEMA OU UMA IDEOLOGIA DE ORIENTAÇÃO

São necessários sistema e paixão. "A maior parte dos programas de qualidade cai por uma de duas razões: Eles têm sistema sem paixão, ou paixão sem sistema." [PETERS,1989:73]

III. A QUALIDADE É MEDIDA

Entendendo-se que aquilo que é medido é feito, então a medição:

- deve começar no início do programa;
- pode verificar o custo da baixa qualidade em todas as funções;
- precisa ser visível;
- deve ser feita pelos participantes.

IV. A QUALIDADE É RECOMPENSADA

Deve-se recompensar contribuições para a melhoria, e metas de qualidade são a principal variável de incentivo.

V. TODOS DEVEM SER TREINADOS NA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Todos devem ser instruídos em análise de problemas por causa e efeito, em controle estatístico rudimentar de processos, em solução de problemas em grupo e técnicas de interação.

VI. EQUIPES ENVOLVENDO FUNÇÕES/SISTEMAS MÚLTIPLOS

Há um reconhecimento comum de que a maioria das oportunidades de melhoria de qualidade está fora do grupo natural de trabalho. Assim, é vital engajar na solução multifuncional de problemas, visando sistemas de negócios que ultrapassem várias fronteiras funcionais. Para isso é necessário "mudar totalmente nossa filosofia gerencial, de antagônica para cooperativa. A proteção de feudos funcionais e a sonegação de informações são normas da gerência média." [PETERS,1989:76]

VII. O PEQUENO É MUITO BELO

Não existe melhoria que possa ser considerada insignificante. As empresas devem aplaudir quem admite e revela que tem muitos problemas; isso significa muitas oportunidades para melhoria de qualidade.

VIII. EXISTE UM ESTÍMULO CONSTANTE

É comum a depressão do programa. A reação deve ser de novas metas, novos temas, novas recompensas, novos campeões de equipes, novas configurações de equipes, novos eventos para celebrar. Deve-se mudar tudo, variando os estímulos - exceto a estrutura do sistema básico.

IX. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARALELA DEDICADA À MELHORIA

O desenvolvimento do programa mostra "astros inesperados" que podem ser aproveitados em comissões; pode-se criar uma "organização fantasma de qualidade" onde pode-se aprender mais e formar multiplicadores. Porém deve-se ter cuidado - muitos "avisam, corretamente, que essas estruturas 'paralelas' , se não forem cuidadosamente controladas, podem se deteriorar em um novo escalão de burocracia, indutor de inércia." [PETERS,1989:77]

X. TODOS JOGAM: FORNECEDORES, DISTRIBUIDORES E CLIENTES

Todos devem ser parte do processo de qualidade da organização. São necessárias relações com fornecedores , duradouras e mutuamente dependentes. Analogamente, todas as partes da empresa devem se envolver no programa; procurando vencer domínios céticos a respeito da participação, encontram-se fontes de melhoria expressivas.

XI. QUANDO A QUALIDADE SOBE, OS CUSTOS CAEM

"A melhora da qualidade é a fonte principal de redução de custos. Continuo ouvindo muita conversa fiada sobre a 'relação entre qualidade e custo'. Para certa qualidade - isto é, características especiais - a relação, é claro, é diferente." [PETERS,1989:79]. A força elementar da qualidade reduzindo custo, é a simplificação.

XII. A MELHORIA DA QUALIDADE É UMA JORNADA SEM FIM

Não existe produto ou serviço de qualidade total, porque toda qualidade é relativa. O produto ou serviço a cada dia ficará relativamente melhor ou pior, mas nunca fica estático.

5.6.9 - O MODELO DO SERVIÇO DE QUALIDADE TOTAL DE ALBRECHT (1988)

Karl Albrecht enfatiza que o modelo de Serviços de Qualidade Total (SQT) que propõe, é mais uma descoberta do que invenção. É "uma percepção que emergiu do estudo das filosofias, abordagens à liderança e práticas empresariais de um grande número de organizações comprometidas com o cliente e de desempenho notável". [ALBRECHT, 1993:62]. Analisando sua proposta de SQT, pode-se ver que o modelo fundamenta-se também no seu Triângulo de Serviços proposto em 1984, e já descrito por este trabalho. Conforme o autor, todas as abordagens que encontrou parecem ter em comum os elementos descritos a seguir.

I. MERCADO E PESQUISA DE CLIENTES

Verificar quais são os elementos críticos que conquistam e mantêm negócios, implica compreender necessidades básicas, instintos, situações de vida, problemas de motivações de compra dos clientes. São dois os tipos de pesquisas para compreender clientes:

- Pesquisa de mercado que é a investigação da estrutura e dinâmica do mercado que se pretende, incluindo identificação de segmentos de mercado, análise demográfica, escolha de nichos críticos e análise de forças competitivas;
- Pesquisa da percepção do cliente que procura compreender as expectativas, pensamentos e sentimentos do cliente em relação ao serviço produzido; visa discernir um conjunto de critérios para fatores críticos que influem na escolhas do cliente entre concorrentes.

II. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A expansão da forma de abordar o negócio para conquistar e manter clientes exige:

- saber identificar claramente qual o negócio, missão, valores e crenças essenciais;
- adotar abordagens estratégicas para sucesso através do valor para o cliente;

- reposicionar para sempre estar centralizada no cliente e melhorar qualidade dos serviços;
- rever estratégias competitivas confirmando, ou ajustando, ou transformando o conceito de serviço.

III. EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

Um processo intensivo, contínuo e específico de educação do pessoal quanto aos clientes e papel no serviço de qualidade, significa:

- habilidade de comunicação do valor do cliente a todos;
- compreender a magnitude dos investimentos necessários;
- desenvolver e manter coletivamente conhecimentos, capacidade e compromissos humanos à entrega do serviço ao cliente;
- criar e manter culturas saudáveis de informação;
- desenvolver "know-how coletivo" por valores, crenças, fatos e desempenhos comunicados;
- conquistar e manter o compromisso dos funcionários com o espírito de serviço.

IV. APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

Todos os sistemas devem sua existência ao objetivo de entrega de valor aos clientes, sejam externos ou internos, e estão sujeitos a revisão. O aperfeiçoamento de processos foi discutido com maiores detalhes quando se falou em qualidade de serviços neste trabalho. Aqui no GQT, significa para a organização:

- saber mudar a si mesmas para satisfazer suas missões;
- não tolerar burocracia e "loucura organizacional" (disparidades);
- compromisso com melhoria contínua da qualidade em todos os níveis de liderança;
- buscar ativamente funcionamento que atenda todos os clientes;

- examinar, questionar e rever cada processo, procedimento, política, regra ou método de trabalho.

V. AVALIAÇÃO, MEDIÇÃO E FEEDBACK

Serviços de qualidade são possíveis com informações, que dão poder às pessoas; para ajudar funcionários deve-se:

- saber o que clientes desejam, necessitam e como estão realizando esta satisfação;
- auto-avaliar continuamente todos os aspectos da empresa;
- assegurar que pessoas recebam feedback, reconhecimento e apreciação pelas contribuições que realizam;
- alinhar processos internos de premiação com propósitos empresariais;
- medir valor para o cliente e processos organizacionais críticos.

FIGURA 11 - O Modelo do Serviço de Qualidade Total de Albrecht



Fonte: ALBRECHT, 1993: 65.

A Figura 11 esquematiza o SQT de Albrecht. Segundo o autor, cada área com seu apelo individual, pode ser o ponto de partida para a iniciativa organizacional pela qualidade de serviço. O importante, para a maior qualidade, é combinar tais elementos de ação num gerenciamento operacional definido.

5.6.10 - OS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE DE SERVIÇOS DE DENTON (1989)

Os aspectos fundamentais para a qualidade conforme propõe H. Keith Denton são ação gerencial, abordagem sistemática do atendimento e pessoas. É contundente quando afirma que o enfoque é de que "serviços são pessoas". [DENTON,1990:12]. Desenvolve estes aspectos em doze princípios.

I. VISÃO GERENCIAL

A capacidade de comunicar "visões únicas" para as organizações é o que diferencia altos administradores; devem ter uma visão clara de como as coisas devem ser, e fazer que os outros aceitem desta forma; "personalidade dividida" pode destruir uma organização. A qualidade em serviços necessita de identificação entre os níveis hierárquicos. [DENTON,1990:93/94]

II. DESENVOLVER UM NICHOS ESTRATÉGICO

A avaliação de pontos fortes define os segmentos específicos de mercado para oferecer serviços de qualidade; a empresa deve ser capaz de responder sobre o que é importante para a cliente e como pode se destacar em relação á concorrência. Serviços sem respostas são fraquezas, recomendando-se para evitá-los, uma organização que permaneça simples e especializada.

III. A ALTA ADMINISTRAÇÃO DEVE DEMONSTRAR APOIO

O apoio deve ser demonstrado por ações através de constância de propósitos, contato direto com o cliente, forma de serviços prestados, política de incentivos; a visibilidade pessoal de envolvimento da alta administração é necessária para orientar ações e decisões.

IV. ENTENDER O NEGÓCIO

Uma pessoa envolvida no processo, de qualquer escalão, deve entender o negócio como um todo, compreendendo sua política e o conjunto de ações que a organização deve empreender; formas de promover tal entendimento, é a contratação funcionários apenas para cargos de início de carreira visando que sua formação desenvolva-se dentro da empresa, e ainda a rotação gerencial.

V. APLICAR FUNDAMENTOS OPERACIONAIS

O gerenciamento operacional é que produz os altos níveis de serviços; enfatiza técnicas de produção que é a mesma coisa que operação, pois não adianta desenvolver conceitos com procedimentos operacionais falhos.

VI. ENTENDER, RESPEITAR E MONITORAR O CLIENTE

Deve ser meta primária da empresa que deseja melhorar serviços, o acompanhamento de clientes: identificando necessidades, buscando retorno e satisfação; deve ser atitude ativa com criatividade e agilidade. Este enfoque também cabe para clientes internos. Neste princípio, inclui-se o conhecimento do que faz a concorrência.

VII. USAR TECNOLOGIA APROPRIADA

Pode ser uma forma importante de melhorar serviços, desde que não comprometa a meta de ficar próximo ao cliente: "fornecedores de serviços com alta

qualidade não usam a última tecnologia; em vez disso, mais importante, eles usam a última palavra em termos de administração voltada para pessoas. Eles sabem que não podem usar tecnologia para substituir pessoas. Em vez disso, sabem que a tecnologia pode fazer com que as pessoas obtenham serviços e produtos com melhor qualidade." [DENTON,1990:11]. A mentalidade de linha de montagem é útil para produtividade no curto prazo, mas não para a melhoria da qualidade a médio e longo prazo.

VIII. A NECESSIDADE DE INOVAR

A inovação deve se dirigir a partir da compreensão das necessidades dos clientes. Deve-se explorar continuamente novas formas de fornecer o serviço em termos de perfis, experiências, tecnologia, conhecimento e organização do trabalho; "não significa que é preciso estar no 'estado da arte' ". [1990:209]. Inegavelmente a Pesquisa e Desenvolvimento é importante fator de vantagem competitiva, e o setor de serviços está crescendo neste investimento (um quarto das despesas com P&D industrial nos EUA).

IX. CONTRATAÇÃO DE PESSOAS CERTAS

Clientes querem pessoas que os ajudem, que possam e queiram solucionar problemas. As características podem ser desenvolvidas por treinamento, mas já começam com o recrutamento e seleção de pessoas com perfil para o cargo.

X. TREINAMENTO COM BASE NO PERFIL

Este treinamento focaliza o desenvolvimento das formas de melhorar a qualidade em serviços, é mais do que aprender cortesia. São funcionários bem treinados que fazem a tecnologia funcionar porque são eles, que em última instância, entregam o que se promete. O treinamento deve ser montado no respeito à inteligência pessoal.

XI. DEFINIÇÃO DE PADRÕES, MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E AÇÃO

Melhorias nos serviços não correm sem que se saiba o que realmente está sendo feito. "Instituir uma perspectiva de cliente é mais fácil quando as metas estão definidas, o desempenho é medido e comparado com os padrões. Se houver um desvio entre o que se espera (padrões) e o que se consegue (comportamento real), existe espaço para melhorar". [DENTON,1990:214]. A simples medição já faz a qualidade aumentar porque traz a redução de erros.

XII. ESTABELECIMENTO DE INCENTIVOS

A motivação e autoridade necessárias tornam a qualidade de serviço destacada; mas é importante que pessoas assim envolvidas, percebam a conexão entre ações e resultados. Pessoas têm inteligência e esperam ser pagas de alguma forma pelos resultados de seus serviços. Não importa o uso de incentivos financeiros ou não, mas duas coisas são necessárias: um programa de incentivos efetivo criado pela alta administração e organização sistemática da variedade de incentivos programados.

5.6.11 - O PLANO PARA A COMPETITIVIDADE DE DAVIDOW & UTTAL (1989)

O William Davidow e H. Uttal, baseados na análise de vários casos de serviços propõem um plano de atuação de seis etapas, voltado à obtenção de vantagem competitiva. Uma apresentação mais detalhada do trabalho dos autores já foi apresentada, quando tratou-se das prescrições estratégicas na definição de serviços; apresenta-se a seguir apenas as linhas gerais para facilitar a posterior análise global de modelo de GQT, dentro dos objetivos deste trabalho.

I. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA de atendimento, corresponde à segmentação de clientes em função de suas expectativas de atendimento; estas, desde que bem identificadas, devem ser ajustadas de acordo com a capacidade de oferecer o serviço.

II. PRÁTICA DA LIDERANÇA, que fará da "estratégia uma realidade cotidiana"; executivos devem tornar o atendimento numa responsabilidade de todos, delegando poderes para que funcionários possam tomar decisões instantâneas, e romper com burocracia.

III. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, através de efetivo programa de recursos humanos; funcionários estão numa constante relação com clientes, sendo necessário o treinamento, motivação e capacitação.

IV. PROJETO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS, conforme capacidade da empresa de oferecer o futuro atendimento de modo a satisfazer clientes; é importante a participação desde o início de funcionários e clientes.

V. INVESTIMENTO EM INFRA-ESTRUTURAS de atendimento, que são dispendiosas e necessárias à qualidade; ampliando-as conforme crescimento, numa economia de escala, bloqueiam concorrentes.

VI. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE de serviços, através de medidas que mostrem pontos fortes e fracos; deve focalizar o processo, o produto e a satisfação do cliente.

"Atacar todas essas seis áreas de uma só vez é uma tarefa difícil." Mas dando alguns passos básicos já significam boas melhorias, pois quando o cliente as percebe mesmo que ainda iniciais, já respondem positivamente. [DAVIDOW & UTTAL,1991:11]

5.6.12 - O ENFOQUE PARALELO DE CARR & LITTMAN (1990)

David K. Carr e Ian D. Littman (especialistas na Qualidade Total nos serviços e nos produtos do Governo norte-americano) em suas pesquisas, dizem que a Coopers & Lybrand (reconhecida empresa de consultoria internacional, particular prestador de serviços em GQT para o governo americano), identificou cinco formas diferentes que governos estão introduzindo GQT em suas repartições.

I. PADRÃO DA CASCATA LENTA

"Os líderes de topo aprendem a usar métodos e trabalho em equipe e ensinam aos gerentes que lhes são subordinados. Estes formam times de gerenciamento e começam a usar a GQT. Eles passam o que aprenderam para seus subordinados, e assim sucessivamente, até que cada gerente e funcionário participe; daí o termo 'cascata'." [CARR & LITTMAN, 1992:232]

É uma abordagem abrangente, com a vantagem de assegurar apoio de cima para baixo, com ajuste gradual na nova forma de trabalho. Em contrapartida, é um processo lento para situações que necessitam de trabalho imediato em questões críticas.

II. PADRÃO DE IMEDIATO

Todos são treinados em GQT em poucos meses, grupos se formam rapidamente por toda organização, com ação imediata; em geral porque tem o apoio motivador de alto escalão.

Impele à ação uma organização cooperadora e com possibilidade de rápidos resultados; a desvantagem que os autores observam, é que geralmente falha, porque:

- gerentes não têm tempo de se habilitarem antes dos funcionários, logo não podem orientar e dirigir;

-
- medição de desempenho e feedback não se desenvolvem rapidamente, deixando informações relevantes para decisão;
 - o treinamento não é no "tempo certo" (just-in-time), onde pessoas esquecem novos conhecimentos antes de poder usá-los;
 - mudança de poder e lideranças durante desenvolvimento finaliza o esforço.

III. PADRÃO ALTERNADO

"Algumas pessoas recebem um pouco de treinamento em trabalho de equipe e outras, nas ferramentas de GQT." Alternadamente, apenas os funcionários participam, como nos antigos moldes de círculos de controle de qualidade. "Esta abordagem não apresenta benefícios. Mostra poucos resultados, e sempre morre." [CARR & LITTMAN, 1992:232/233]

IV. PADRÃO "JÁ ESTAMOS FAZENDO ISSO"

"A organização simplesmente rotula os seus programas vigentes de melhoria como 'GQT'." Pode ser uma prática comum, tanto na indústria como no governo; pode-se procurá-la principalmente entre vendedores e distribuidores.

V. ABORDAGEM DO ENFOQUE PARALELO

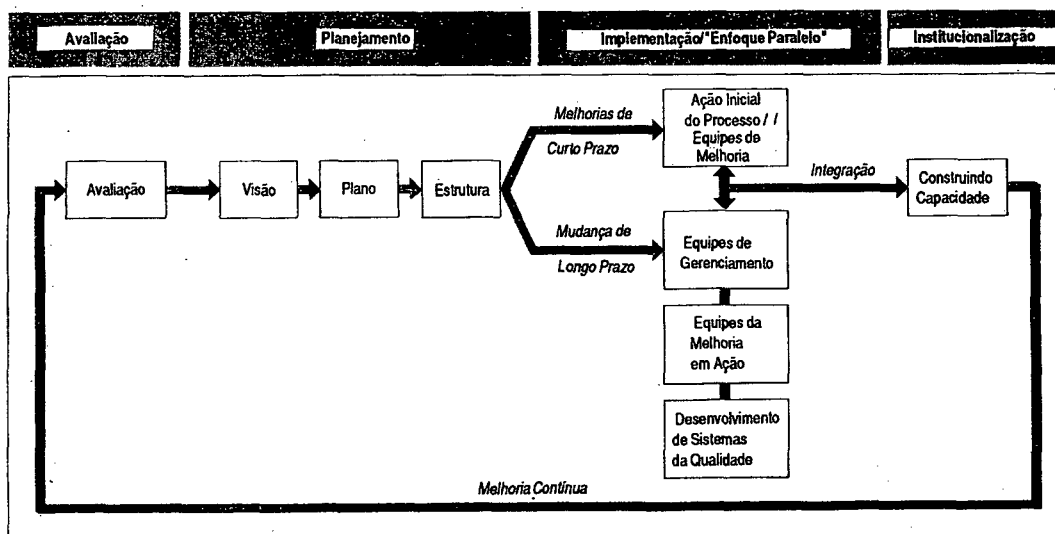
O padrão da cascata lenta é o único dos anteriores que possui mérito real, conforme experiência dos autores; e mesmo assim, podem levar tanto tempo que até ultrapasse oportunidades que situações críticas que justificam a GQT. "Embora leve de três a cinco anos para introduzir a GQT completamente em uma organização", precisa-se mostrar resultados muito antes disso. A abordagem do enfoque paralelo vem atender essa necessidade. [CARR & LITTMAN, 1992:233]

Esta abordagem baseia-se em estratégias de administração de mudanças associadas ao método "cascata lenta", através de projetos-pilotos no início da

implantação. A Figura 12 mostra a estrutura deste enfoque, que possui quatro fases e respectivos objetivos:

- * Avaliação: identificar as oportunidades para a melhoria da Qualidade.
 - * Planejamento: desenvolver um programa estruturado de projetos de melhoria e de mudanças que levem à implementação da GQT.
 - * Implementação: introduzir práticas da Qualidade e seus sistemas de apoio.
 - * Institucionalização: desenvolver a capacidade interna de perpetuar a GQT."
- [CARR & LITTMAN, 1992:233]

FIGURA 12 - Modelo do Enfoque Paralelo de Carr & Littman



Fonte: CARR & LITTMAN, 1992: 234.

Os autores em suas experiências com clientes da Coopers & Lybrand, tecem algumas considerações a respeito deste modelo usado nas consultorias:

- * O tempo e êxito de cada fase depende do porte da organização, dos recursos destinados ao esforços, do comprometimento do líder e da cultura da corporação;
- * A maioria passa na primeira vez, pelas quatro fases em dois ou três anos;

* Completar o ciclo uma vez não significa ter transformado a organização; é necessário repeti-lo à medida que se expande a GQT pela organização, para manter o dinamismo desta filosofia de gerenciamento.

5.6.13 - A ABORDAGEM À MUDANÇA DE TEBOUL (1990)

James Teboul descreve que colocar a qualidade numa dinâmica que funcione significa promover uma revolução. Diz que uma "revolução nasce sempre de uma crise, de uma defasagem entre a situação atual e a situação desejada", e nesta perspectiva a qualidade total pode ser implementada. [TEBOUL,1991:229]. Aborda a partir desta argumentação, uma abordagem da conduta concreta para a mudança, que podem orientar a GQT.

I. CONDUTA DE PARTIDA

A tomada de consciência pode prever "a crise"; embora com menor freqüência, isso ocorre quando a direção da empresa possui uma visão estratégica de longo prazo. O movimento, de qualquer modo, deve começar de cima para baixo; iniciar em níveis operacionais sem a tomada de consciência da cúpula, estará fadado ao fracasso. Em empresas de serviço, onde a "linha de frente" está em contato direto com o cliente, não se pode ser assim tão afirmativo. Contudo, mesmo sendo o nível operacional intérprete direto das necessidades dos clientes, convém no caso de serviços, estar certo de que o resto da organização, sobretudo que o "suporte" esteja também preparado.

O autor propõe como enfoque essencial deste ponto:

- Conscientização;
- Direção segura;
- Clima de confiança e de abertura;
- Campanha de sensibilização;
- Campeões, experiências-piloto e comitê de pilotagem.

II. DIFUSÃO DO MOVIMENTO

Resultados para a abordagem da Qualidade Total surgem da multiplicação de projetos, dos grupos de melhoria, prevenção e progresso; significa muito trabalho - "qualidade significa 1% de inspiração, mas sobretudo 99% de transpiração". [TEBOUL,1991:234]. A credibilidade virá da divulgação de resultados das experiências e efetiva ação dos multiplicadores que conduzem o programa ("comitês de pilotagem"). Assim, a difusão vem pelo foco em:

- Número de projetos de melhoria;
- Projetos de redução dos erros e dos não-valores;
- Projetos voltados para a redescoberta do cliente;
- Papel do comitê de pilotagem.

III. CONSOLIDAÇÃO DOS TESTES

Os impulso obtido das etapas anteriores são mantidos pelos resultados concretos dos testes de experiências-piloto. Condições que levam a transformação bem sucedida referem-se a objetivos claros (pode-se "ver"), criação de situação favorável ("poder"), know-how ("saber") e motivação ("querer"). Estes fatores podem ser expressos em:

- Diagnóstico e definição dos objetivos;
- Posicionamento frente ao diagnóstico para obter cooperação;
- Resistência à mudança vencida pela confiança na nova estrutura;
- Know-how e aptidão por nova cultura técnica de profissionais;
- Motivação por condições de trabalho, tarefa significativa/variada/apropriada, autonomia, e reconhecimento por feedback;
- Estratégias de pilotagem baseadas na formação de massa crítica através de marketing interno, promoção, formação e reconhecimento de méritos.

IV. MANUTENÇÃO DO MOVIMENTO E INSTITUCIONALIZAÇÃO

As etapas anteriores mostram que a mudança foi adotada na prática com a propagação do movimento por toda a empresa e ampliou-se para atingir desempenho global. A institucionalização vem quando este movimento realiza-se naturalmente nas estruturas existentes. "Ouvindo o que o cliente tem a dizer, a fonte de progresso não pode mais secar. A dinâmica da qualidade começou." [TEBOUL,1992:254]

Reforça a revisão de modelos de GQT anterior, que qualidade é um conceito complexo que necessita ser gerenciado numa organização empresarial. Além do mais, tudo indica que seja uma questão estratégica, e não tática - tampouco, é esforço imediatista, mas de longo alcance. Fica claro que a linguagem de hoje exige que:

- quando se fale em qualidade, trate-se desta em todos os aspectos da produção, desde produtos e serviços até fatores humanos, posição competitiva, entre outros;
- quando se fale em qualidade, pense-se em sistemas que englobam todos os processos que contribuem para a satisfação do cliente.

Surge assim, a necessidade do gerenciamento de tantas atividades possíveis para a produção da Qualidade de Serviços.

6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A base conceitual levantada em publicações recentes foi desenvolvida no ponto anterior, já dentro de uma sistematização própria deste trabalho. Particularmente este tópico trata da apresentação de resultados dos estudos realizados para alcançar os objetivos propostos. Salieta-se que a literatura é dispersa, o que muitas vezes dificulta a compreensão no alinhavo dos conceitos necessários a uma abordagem mais consistente para serviços. Neste sentido, os tópicos a seguir quando buscam o embasamento teórico que os direcionam, são sempre resgatado com esquemas que encadeiam o conceito que se desenvolve. Julgando-se necessário uma melhor visão da apresentação seguinte, recomenda-se a consulta do ponto 4 deste texto.

6.1 - O SERVIÇO NO CONCEITO DE PRODUTO AMPLIADO (SERVIÇO TOTAL)

A fundamentação teórica referente a produtos e serviços (Ponto 5.1) proporcionou a definição de elementos, a classificação dada aos produtos a fim de se obter prescrições estratégicas para serviços, a expansão do conceito de produto, e, ainda a polêmica distinção entre o que é tangível e intangível.

Considerando os aspectos gerais da fundamentação e que importam para objetivos deste trabalho, destacam-se como pontos relevantes para o desenvolvimento:

- a) Produtos podem ser bens (tangíveis) ou serviços (intangíveis), adquiridos por clientes que desejam resolver problemas, e por isso, são avaliados além de seus aspectos funcionais.

-
- b) Serviços são trabalhos desempenhados para alguém, cuja avaliação depende da experiência de consumo, exigindo aproximação com clientes e procedimentos estruturados.
 - c) Pode-se pensar numa graduação de tangibilidade no conceito de produto total, para aumentar a avaliação positiva da promessa de satisfação no momento de escolha pelo cliente.
 - d) O conceito de Produto Total de Levitt [1990], permite planejar e produzir dentro da visão estratégica de que serviços é que definem a melhor percepção de valor pelos clientes.
 - e) Não há uma abordagem que possa ser considerada uma teoria global e sistematizada para serviços, ficando a Gerência Operacional de serviços apenas com contribuições isoladas, conforme tratamento dado por técnicas da Produção ou comportamento de Marketing. [LOVELOCK, 1992]

Pode-se resumir os pontos levantados na literatura para produtos e serviços pelo esquema apresentado pela Figura 13.

6.1.1 - COMPETITIVIDADE COMO OBJETIVO FUNDAMENTAL DAS EMPRESAS

Observa-se nos relatos e avaliações de especialistas que há uma transformação nos sistemas produtivos de empresas tanto industriais como prestadoras de serviços. As mudanças necessárias ocorrem pela necessidade da sobrevivência que é inerente à característica de perpetuação dos sistemas administrativos que se organizam; a empresa não fugiria desta circunstância. Ser competitiva é a resposta para sobreviver. A mudança de visão dos modelos tradicionais de produção é necessária pela obsolescência dos métodos/processos de seleção e alocação de recursos, conforme relatam trabalhos internacionais de Skinner [1986], e mesmo no Brasil por Fensterseifer [1993]. O foco competitivo deve romper com métodos geradores de vantagem pela economia de escala, repetição, padronização, isto é, priorizando a produtividade.

FIGURA 13 - Esquema das relações entre conceitos gerais para serviços desenvolvidos na fundamentação teórica (Ponto 5.1)

TEORIA GLOBAL PARA SERVIÇOS inexistente [LOVELOCK]	CLASSIFICAÇÕES conforme componentes	TANGIBILIDADE [KOTLER, LEVITT]		* Tangíveis * Intangíveis ("Puros")	
		TIPO DO CLIENTE/PRODUTOR [KOTLER]	Natureza da necessidade (cliente)	* Pessoais * Empresariais	
			Caraterística de produção (produtor)	* Privada * Pública	
		INTERFACE	Interação [EIGLIER & LANGEARD, KOTLER]	* Consumidor presente * Consumidor ausente	
			Característica de atividades [TEBOUL, JURAN]	* Suporte * Interface	
		AUTOMATIZAÇÃO		Grau de utilização na interface [THOMAS, LOBOS]	* Baseados nas pessoas (Humanos) * Baseados nos equipamentos (Não-Humanos)
	↕				
	PRESCRIÇÕES ESTRATÉGICAS conforme classificações	GERÊNCIA OPERACIONAL por visão interna	Visão objetiva para Produção [BUFFA, WILD]		* Analogia estrutural com manufatura
			↕ Industrialização de serviços [SASSER & OLSEN & WYCKOFF, LEVITT]		
			Visão subjetiva e normativa incorporando Marketing		* Tecnologias "moles" * Tecnologias "duras" * Tecnologias híbridas
GERÊNCIA INTEGRADA por visão externa		Foco na competitividade		* Produto Total [LEVITT, KOTLER]	
	Foco no cliente		* Valor Total [ALBRECHT] * Atendimento [DAVIDOW, WHITELEY]		

A década de 70 trouxe uma nova realidade que consolidou-se na de 80, quando a disputa de mercado mostrou que empresas japonesas e coreanas visavam a competitividade. A economia ocidental representada principalmente pelos americanos, agarrou-se no que dispunham: a produtividade. E outra vez, quanto mais investia-se em produtividade mais perdia-se em posições competitivas, como relatam Son & Clark [1987] e Sullivan [1991]. A conclusão da experiência aponta que esforços na redução de custos e aperfeiçoamentos da produtividade, acabam por afastar a organização de suas metas e de seus clientes.

A falta de competitividade amarra-se à época da revolução industrial e seus reflexos hoje manifestam-se principalmente por:

- * Medidas de desempenho baseadas em avaliações de curto prazo, desestimulando investimentos em melhorias de estrutura;
- * Falta de interesse pela criatividade, imaginação e aplicação tecnológica, concentrando esforços em administração de custos;
- * Especialização excessiva sem comunicação e integração rápida, permitindo barreiras entre setores organizacionais;
- * Perda de foco pela diversificação demasiada provocando afastamento das tecnologias e mercados conhecidos, enquanto concorrentes focalizam todos os recursos num conjunto mais restrito e definido de ofertas.
- * Concentração de esforços na produtividade e eficiência sem preocupação com mudança do comportamento de consumo.

A utilização da tecnologia por si só não é a solução para a competitividade. O seu emprego deve ser considerado de modo concomitante: ao mesmo tempo que faz aparecer um cliente mais informado e exigente, provoca que o sistema produtivo não priorize só volume e custos, mas também rapidez de resposta, habilidade de Marketing, qualidade e confiabilidade.

Em resumo, é importante para qualquer tipo de empresa:

-
- * Visão estratégica de negócio considerando atributos de qualidade e produtividade, expressos por critérios competitivos como confiabilidade de desempenho e prazos, flexibilidade (variedade e quantidade), custo, atendimento (entrega e disponibilidade).
 - * Revisão de medidas, métodos e avaliação de desempenho incluindo padrões além dos econômicos, legais e de curto prazo, observando para a compatibilização de ciclos de produto/serviço com ciclos de seus processos.
 - * Função estratégica da produção entendida como utilização de técnicas que integrem cada recurso produtivo num conjunto, que seja avaliada em relação a critérios que maximizem a competitividade global da organização.
 - * Inovação tecnológica vista como um processo, onde mudanças são realizadas de forma ajustada tanto em termos de hardware (materiais, instalações e equipamentos) como software (processos, métodos e habilidades).
 - * Valorização de potencial humano buscando o desenvolvimento de criatividade, iniciativa e liderança através das formas corretas de motivação e comunicação de objetivos organizacionais.

6.1.2 - AMPLIAÇÃO DOS CONCEITOS DE PRODUTO E SERVIÇO

As definições são fartas e muito se discute quanto a produtos e serviços. A necessidade de abandonar estratégias puramente reativas quanto aos produtos a serem oferecidos ao mercado, faz com que empresas na busca da competitividade busquem melhor definir seus conceitos, numa ação mais proativa. A primeira pergunta a ser colocada vem do pensamento estratégico: A empresa deseja, de fato, o quê? Sobreviver certamente será a resposta; o que significa, ser competitiva. Como fazê-lo está na combinação de critérios que compatibilizem capacidade empresarial onde recursos não são ilimitados, com oportunidades de mercado onde os clientes estão cada vez mais exigentes e concorrentes mais agressivos. Os critérios competitivos conforme discussão no item anterior, em geral passam por

flexibilidade, qualidade, custo, atendimento e confiabilidade. O peso de cada um numa avaliação para a competitividade, poderá variar conforme análise da relação produto-mercado e interesse da empresa em determinado momento. O conjunto de critérios assim ponderados é que deverá nortear suas estratégias.

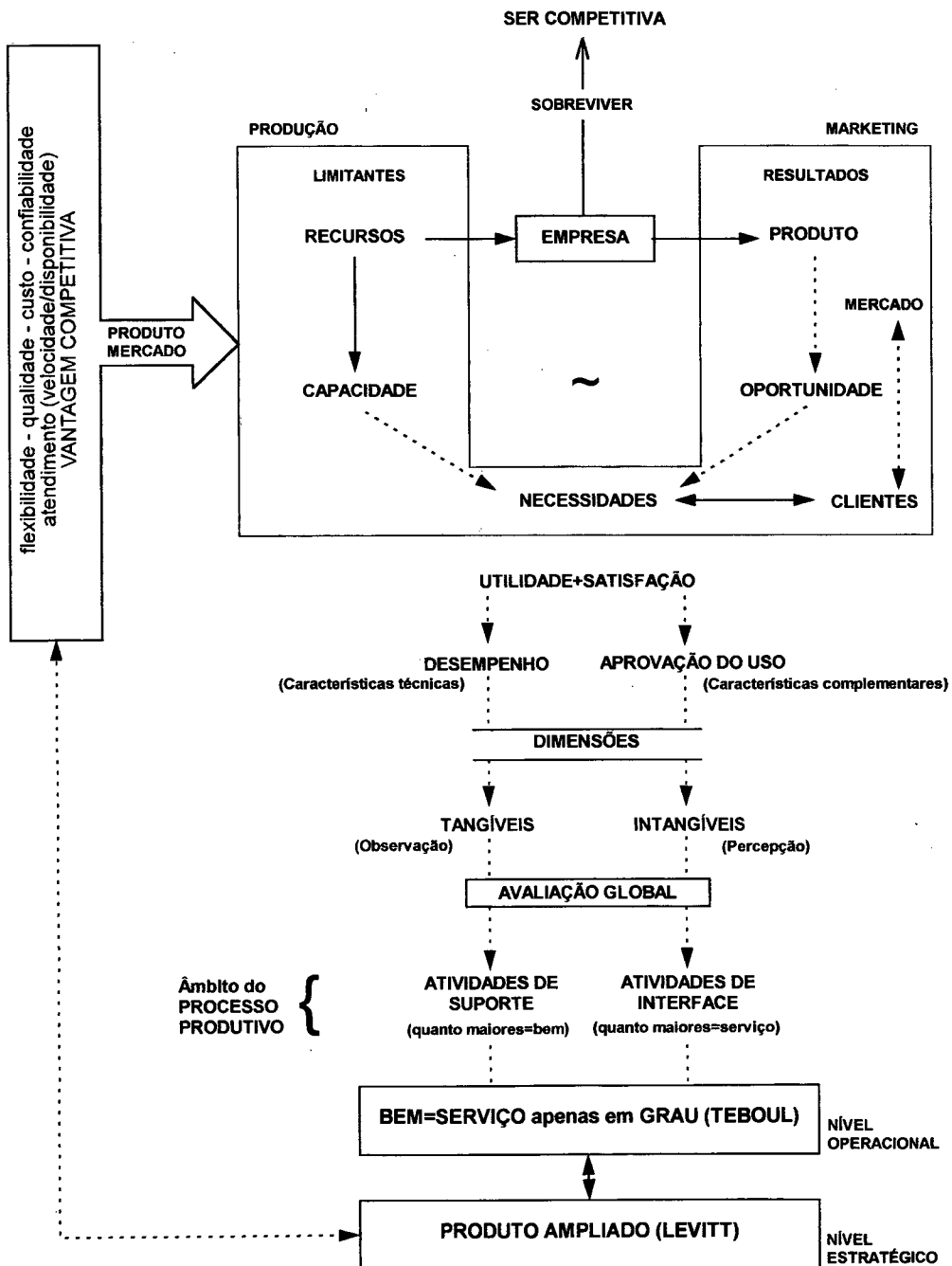
A Figura 14 apresenta um esquema com a linha de desenvolvimento desta análise. São vários os caminhos para conduzir este raciocínio, mas os objetivos deste trabalho remetem para a análise da relação produto-mercado. Então, o produto será ofertado para aproveitar uma oportunidade de mercado conforme capacidade empresarial. Será tanto mais competitivo quanto mais atender expectativas, desejos ou necessidades de clientes. Esta afirmação está de acordo com especialistas da área que coloca a empresa em contato com seu mercado: o Marketing. Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade; todo "produto é realmente um serviço embalado para satisfazer um desejo." [KOTLER,1991:506]

Se o produto é algo a ser oferecido como resultado do emprego dos recursos da empresa, conseqüentemente ele deve ser produzido. Para a Produção que tem esta tarefa, deve-se traduzir a necessidade identificada em características que possam ser concretizadas. Todas as áreas da empresa devem estar estruturadas para incorporar as propriedades adequadas: um produto possui características, cujas propriedades são atender determinadas necessidades dos clientes e prover sua satisfação. Tais características podem ser de natureza tecnológica ou de outras formas como rapidez, cortesia... [JURAN,1992:7] isto é, representam um esforço empresarial.

A viabilidade da empresa está em sua habilidade de realizar o negócio, oferecendo o produto a consumidores; e, todos no mercado são consumidores potenciais, isto é, são clientes. O interesse de um cliente por um produto e não para outro do concorrente, direciona-se pela percepção global que tem do valor de uso deste produto. Obter esta preferência no momento da decisão de compra, significa ser competitivo. Pessoas buscam soluções para desequilíbrios, e neste contexto

estão as necessidades e satisfações através de produtos. Produtos são ferramentas para resolver problemas [LEVITT,1990:83] e o cliente examina igualmente o valor que o fornecedor agrega além do desempenho técnico (prestígio, solução funcional, suporte financeiro, assistência técnica e flexibilidade). [HOROVITZ,1993:26]

FIGURA 14 - Aplicação dos conceitos de produto e serviço



Depreende-se destas colocações, o que caracteriza a necessidade de um cliente por um produto. Pode-se assumir que são dois fatores: a utilidade, que inclui o conjunto de características de desempenho esperado; e a satisfação, representada pelo conjunto de características que aprovam o uso. Em geral, as características que enfatizam experiência de utilidade são tangíveis e as que representam satisfação, são intangíveis. Reforçam esta observação as seguintes afirmações:

- Produto pode ser um bem (algo físico) ou serviço (trabalho feito para outro) [JURAN,1990:9] sendo resultado de qualquer processo. [JURAN,1992:5]
- Produtos podem ser tangíveis e intangíveis, sendo muitas vezes combinações de ambas as coisas. [LEVITT,1990:81]
- Um serviço é essencialmente intangível e que não tem como resultado a propriedade de algo. [KOTLER,1991:539]
- Serviço é desempenho, esforço, ato. [BERRY citado por Lovelock,1992:6]

Estes tipos de classificações para produtos e serviços auxiliam a empresa no projeto e forma de entrega de suas ofertas, bem como a estrutura de processo que sua organização deve adotar para o negócio. As classificações igualmente direcionam prescrições estratégicas para as empresas bem como suas ações internas. Reconhecendo os conjuntos de características que interferem na avaliação do benefício de um produto, e que são identificadas sob o ponto de vista do consumidor como "características de qualidade", estas devem ser atribuídas às respectivas áreas de responsabilidade dentro do enfoque conhecido como Marketing Integrado ou Market-In. Estes conceitos garantem a consistência entre capacidade e foco no cliente em todas as funções empresariais.

A maioria das empresas competitivas enxergam a sinergia do tangível com o intangível, entendendo que serviços têm maior potencial de sustentar suas posições no mercado. É o que mostraram Berry & Parasuraman [1992:22] através do espectro mercadoria-serviço, onde "todos os produtos têm elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício central". A habilidade do Marketing da

empresa é descobrir necessidades ocultas sob produtos, vender seus benefícios e não suas características; é necessário converter o produto-núcleo em produto tangível. [KOTLER,1991:506]

Assim, vertendo esta linha de análise para os serviços, objetivo deste trabalho, é conhecido que estes têm particularidades que dificultam sua produção. Um ponto contudo é reconhecido: o essencial é sua interface (ponto de interação entre cliente e sistema de produção) que freqüentemente é sustentada por um setor de suporte (processamento físico e acompanhamento). Qualquer que seja a transação com o cliente de uma empresa de serviço ou de manufaturados, "sempre será encontrada esta separação interface/suporte (...) a diferença entre uma prestação de serviço e um produto industrial é apenas de grau" entre atividades de interação direta ou não com clientes. [TEBOUL,1991:198]

Considera-se que este é o ponto que faz a diferença para o estabelecimento de um sistema operacional na produção dos serviços após a identificação das necessidades. O correto projeto da oferta inicia-se a partir de um referencial de análise: a interação com o cliente. Neste sentido, uma empresa opera em um ambiente externo que abrange definições do produto como benefício, grau de diferenciação e forças competitivas; ambiente interno que representa o contexto organizacional que contém e dá apoio a todas atividades dentro do negócio; ambiente de interface representado pelos momentos da verdade, onde há contato com o consumidor. Pode-se dizer que o ambiente externo é alvo de definições mais de nível estratégico da empresa que refletirão diretamente no projeto do produto como percepção global para o cliente, enquanto os demais correspondem a etapas de gerenciamento operacional para a concretização da oferta.

Um serviço, portanto, é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do produto; é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido. [COBRA & RANGEL,1992:8]. E aqui tem-se a opção de posicionamento estratégico através de uma oferta diferenciada, conforme o conceitos revistos para o produto total de Levitt [1990], Kotler [1991] e Berry & Parasuraman [1992]. O produto genérico (produto-núcleo) em conteúdo substantivo

"raramente tem viabilidade competitiva por si só" [LEVITT,1990:81], mas é importante que seja perfeitamente definido pois representa a essência da necessidade, desejo ou expectativa que lhe deu origem. [LOBOS,1993:25] Vê-se a oportunidade de descrever mecanismos que permitam identificar conceitos e características relevantes para a qualidade, nos ambientes internos e externos de organizações, e que conseqüentemente interferem nas interfaces (Objetivo II contemplado nos Pontos 6.3, 6.4 e 6.5 deste trabalho).

Um paralelo entre a visão operacional entre atividades de suporte/interface de Teboul e de visão estratégica de produto total de Levitt, dois autores consagrados, permite identificar que geralmente nas atividades de suporte agregam-se as características tangíveis e nas de interface, as intangíveis. A diferença entre um produto industrializado e um serviço, passa a ser considerada apenas em grau de relação entre atividades de interface (onde se produz o intangível/serviço) e atividades de suporte (onde se produz o tangível/produto). Este é um facilitador para a concepção de um sistema operacional para a gestão de serviços, pois verifica-se que a produção no suporte faz-se pelos já conhecidos métodos da Gestão Clássica de Qualidade. Já a produção da qualidade nas atividades de interface dá-se pelos esquemas hoje intensamente desenvolvidos da Gestão da Qualidade Total, cabendo uma análise dos diversos modelos existentes sob o ponto de vista do produto ampliado (Objetivo III deste trabalho, aqui apresentados nos Pontos 6.6 e 6.7).

6.1.3 - O SERVIÇO TOTAL

Defende-se esta idéia de ampliação de conceitos admitindo-se a importância, até então desconsiderada, do "serviço" que está embutido em todos os produtos. Muitos produtos manufaturados têm a percepção de sua qualidade comprometida perante o cliente, não por um problema técnico devido á fabricação, mas por exemplo, na distribuição do mesmo; o erro, continua sendo do fabricante porque não considerou muitas vezes a possibilidade de ocorrência de defeito nesta

etapa da trajetória do produto. Para garantia da qualidade ele poderia acompanhar a forma de exposição no ponto de venda, por exemplo; este seria um "serviço externo" embutido no seu produto, que é intangível, mas que agrega valor. Outro fato pode ilustrar a questão do "serviço interno", dentro da empresa, que agrega valor ao produto manufaturado: o responsável do departamento de vendas atrasa a emissão de um pedido para o PCP (Planejamento e Controle de Produção), que por já ter uma programação de prioridades irreversível, não consegue cumprir o prazo de entrega comprometido com o cliente; este devolve o produto entregue com atraso, por ter adquirido um semelhante de "melhor qualidade" e/ou com melhor qualidade de atendimento de suas necessidades. Estas situações mostram que mesmo produtos manufaturados, dito tangíveis, podem ter a percepção de sua qualidade distorcida, por falhas em aspectos de serviços internos ou externos do fabricante/produtor.

Assim, serviços são muito mais que a tradicional visão de que correspondem a bens produzidos por bancos, hotéis, órgãos públicos... que também produzem produtos. Por exemplificar: um banco gerencia, a pedido do cliente, o seu dinheiro; para "concretizar" estas operações "produz" para o cliente extratos, talões de cheque, recibos de depósitos... estes elementos são "produzidos" como formas de dar um aspecto de tangibilidade ao "serviço" prestado. Sabe-se que esta é uma estratégia para aumentar a percepção da qualidade de serviços. Vê-se pelo exposto que estes serviços ditos "puros", também têm aspectos de produção semelhantes a produtos manufaturados. Assim, parece adequado que empresas competitivas, com uma visão dos resultados de negócio, busquem identificar necessidades e oferecer produtos ampliados, num processo planejado em todos os níveis do sistema da qualidade. Particularmente esta tese detém-se nos aspectos do serviço que está incorporado a todos os produtos - isto é, os níveis de produção do Serviço Total.

6.2 - NÍVEIS DO SISTEMA DA QUALIDADE PARA A PRODUÇÃO DO SERVIÇO TOTAL

As definições da qualidade fundamentadas na literatura (Ponto 5.2) podem ser melhor visualizadas pela Figura 15.

A revisão de definições da qualidade já procurando direcionar para questões de produto ampliado e serviços, evidenciou que:

- a) A definição de um conceito da qualidade é passo fundamental para a gestão da melhoria contínua em qualquer tipo de empresa (este ponto será retomado no desenvolvimento do objetivo III, Ponto 6.6 deste trabalho).
- b) O conceito de Produto Total de Levitt [1990], posiciona a estratégia de qualidade que uma empresa pode adotar.
- c) O serviço como parte do produto ampliado representa o diferencial competitivo relevante na percepção da qualidade.
- d) A qualidade de serviço a incorporar no produto ampliado deve ser efetivamente produzida, e envolve fatores de competitividade e fatores humanos.

Desenvolveu-se no ponto anterior uma visão estratégica da competitividade no conceito de produto ampliado procurando mostrar que este, na percepção de clientes, constitui-se num amálgama de características que têm dimensões tangíveis e intangíveis. Os serviços são essencialmente intangíveis e numa percepção global do valor que agregam aos produtos, sua análise deve passar por um enfoque total, isto é, de desempenho dentro e fora da organização (serviço total).

6.2.1 - ESQUEMA DO SERVIÇO TOTAL PARA A PRODUÇÃO DA QUALIDADE

A definição do termo qualidade depende do âmbito em que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, varia conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Por isso

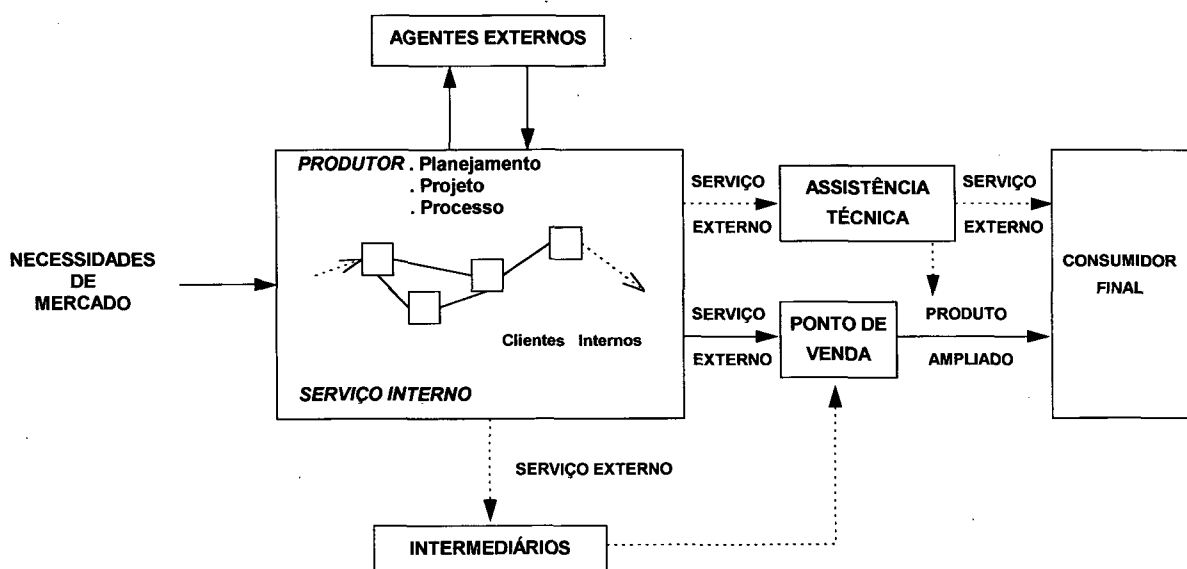
FIGURA 15 - Esquema das definições da qualidade desenvolvido na fundamentação teórica (Ponto 5.2)

INTERPRETAÇÕES DAS DEFINIÇÕES				↓	
DEFINIÇÕES DA QUALIDADE	CLÁSSICAS	DEMING		* Aspectos quantitativos para avaliação objetiva	
		FEIGENBAUM		* Foco global da função-qualidade em todos os processos	
		JURAN		* Satisfação pela maior adequação ao uso	
		CROSBY		* Fatores econômicos e perfeitos pela conformidade de requisitos	
		ISHIKAWA		* Resposta rápida com percepção ampla da responsabilidade social	
		TAGUCHI		* Equilíbrio entre perda da qualidade e preço do produto	
	SISTEMATIZADAS	GARVIN	TRANSCENDENTAL		* Excelência inata
			FOCO NA OFERTA		* Quantidade de atributos
			FOCO NO USO		* Preferência dos clientes
			FOCO NA FABRICAÇÃO		* Conformidade com especificações
			FOCO NO VALOR		* Desempenho a preço aceitável
	ENFOQUE GLOBAL	DUALISTAS	PESSOAS x AMBIENTE EXTERNO		* Decorrência de adaptação entre estes dois componentes
			TÉCNICA x HUMANA		* Conceito ampliado por estes fatores
			RACIOCÍNIO ESTRATÉGICO x FORMAÇÃO DE CULTURA		* Obtida pelo sucesso destes dois elementos
			OBJETIVO DE LUCRO x CIDADANIA CORPORATIVA		* Responsabilidade da empresa na busca destes dois objetivos
			PRODUTO x PROCESSOS		* Focalizada em um dos dois aspectos
		ESTRATÉGICAS	PRODUTO GENÉRICO		* Prioridade em características do desempenho da função principal
			PRODUTO ESPERADO		* Incorporação de características que dão satisfação
			PRODUTO AUMENTADO		* Agregação de características que excedem expectativas
			PRODUTO POTENCIAL		* Antecipação com elementos de surpreendem necessidades
	DIMENSÕES	GARVIN	CONFORMIDADE		* Cumprimento de especificações
			DESEMPENHO		* Grau técnico da função principal
			CARACTERÍSTICAS		* Funções secundárias como adicionais
			CONFIABILIDADE		* Funcionamento sem falhas
			DURABILIDADE		* Tempo de vida útil
			MANUTENÇÃO		* Recuperação fácil no caso de falhas
ESTÉTICA			* Fatores observáveis pelos sentidos		
PERCEPÇÃO			* Fatores sujeitos a formação de opinião		
SCHONBERGER		As de Garvin, e mais			
		RESPOSTA		* Agilidade no atendimento	
		MUDANÇA		* Alteração rápida de resposta	
		HUMANIDADE		* Cortesia no atendimento	
		VALOR		* Dimensões oferecidas X Preço	
KOTLER		LOCAL		* Elementos relacionados à instalação	
		PESSOAS		* Apresentação pessoal e competência	
		EQUIPAMENTOS		* Tecnologia, mobiliário e acessórios	
		COMUNICAÇÃO		* Facilitadores de ofertas	
		SÍMBOLOS		* Elementos relacionados à imagem	
		PREÇOS		* Divulgação ampla e clara	

mesmo, a qualidade continua facilmente mal entendida com decorrências que prejudicam as empresas que desejam implementá-la. Um primeiro passo para a sua implementação é o reconhecimento das características do produto e organização, para assim, adotar uma definição que seja compatível e uniforme por toda a estrutura. Uma melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica na competitividade.

A produção da qualidade no conceito de serviço total que foi apresentado, está relacionada com o seu planejamento em todos os níveis cujas relações podem ser observadas pela Figura 16.

FIGURA 16 - Níveis do serviço total de um produtor



Procurou-se desenvolver um esquema simplificado que fosse suficiente para o planejamento de serviços, considerados como desempenhos a nível global das interações da organização produtora. Os elementos apresentados enquadram-se nos contextos em que operam organizações de serviços conforme Bitran & Lojo

[1993]: ambiente externo, interno e interface com clientes. Assim, tem-se como serviço total, a composição das relações que uma empresa desenvolve na oferta de um produto, estabelecendo uma cadeia de:

- * Serviços internos - aqueles desempenhados dentro da organização pelos diversos funcionários numa relação cliente-fornecedor (clientes internos);
- * Serviços externos - representados por todas as operações externas à empresa envolvendo suas relações com clientes externos, considerados:
 - consumidores, assistência técnica e distribuidores (intermediários/pontos de venda),
 - agentes externos (fornecedores, parceiros, fiscalização, associações,...).

Independente do nível, o planejamento da qualidade do serviço, como se faz para qualquer produto, inicia-se com a identificação das necessidades de clientes, o que pode ser feito em qualquer ponto da rede de relações. Mesmo considerando que num programa de qualidade total, o objetivo é satisfazer todos os clientes, uma identificação destes em seus níveis ajuda a estabelecer prioridades pela avaliação do impacto do produto em cada um. Cabe ao planejamento estratégico em vista dos fatores de competitividade, definir quais níveis são prioritários para a empresa no momento.

As interfaces ocorrem tanto em serviços externos como internos, correspondendo à micro-situação de interação entre cliente-fornecedor no momento da entrega de um resultado. No caso de um consumidor será um produto ampliado, com maior ou menor grau de características intangíveis, sendo vital, onde uma primeira má impressão pode significar perda deste cliente.

6.2.2 - ESTRATÉGIA DA QUALIDADE PELA DEFINIÇÃO DO PRODUTO AMPLIADO

A definição de um produto por uma empresa feita através da avaliação dos conceitos de produto total de Levitt [1990] posiciona estrategicamente a empresa

em termos da diferenciação de suas ofertas. Estabelecidos os critérios competitivos pela análise do produto-mercado já mencionada no item precedente, pode-se direcionar as características de qualidade que devem ser desenvolvidas conforme o estágio do ciclo de vida de um produto. Esta análise é particularmente útil quando decide-se explorar o potencial de serviços agregados a bens como fator de vantagem comparativa. Desde o lançamento do produto, este já tem considerações para uma vida planejada no mercado, sem contudo excluir a capacidade criativa da empresa frente a impactos causados nos clientes e concorrência.

Interpretando o conceito de produto total de Levitt, dentro do enfoque da qualidade em empresas voltadas para o cliente como fator de competitividade, conclui-se que há um ciclo dinâmico nas suas linhas de produtos. Evolui-se no conteúdo de valor para cliente conforme:

- * Produto genérico, se a empresa oferece apenas o aspecto funcional mais rudimentar do produto; estrategicamente oferece-se utilidade para o cliente (por exemplo, um vídeo-cassete sem marca, ilegalmente adquirido, portanto sem garantia).
- * Produto esperado, quando se faz o necessário isto é, inclui-se características de utilidade e satisfação para o cliente no uso do produto (por exemplo, um vídeo-cassete com assistência técnica local).
- * Produto aumentado, neste ponto a empresa cria "extras", algo mais (o "plus") para o produto e procura exceder a expectativa do cliente, em geral incluindo características que priorizam a satisfação de uso (por exemplo, um vídeo-cassete com assistência técnica e garantia de 5 anos).
- * Produto potencial, se a empresa consegue identificar e responder novas necessidades, às vezes latentes, visando surpreender o cliente (por exemplo, o mesmo vídeo-cassete com assistência técnica e garantia de reposição de qualquer peça do mecanismo durante 5 anos, ou o lançamento de um novo aparelho mais compacto, robusto apenas para reprodução de fitas aceitando-se o modelo antigo como parte da negociação de troca).

Recuperando o que foi descrito para produto como tendo razão de ser , a satisfação de necessidades que incluem aspectos de utilidade + satisfação para o cliente, e o conceito de produto total [LEVITT,1990], a Figura 17 esquematiza este entendimento.

FIGURA 17 - Posicionamento estratégico de características de qualidade para produto ampliado

ESTRATÉGIA DE PRODUTO	GENÉRICO	ESPERADO	AUMENTADO	POTENCIAL
PARA O CLIENTE	Faz o que deve (mínimo)	Atende à expectativa	Excede à expectativa	Surpreende
CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE PRIORIZADAS	Necessidade = Utilidade	Necessidade = Utilidade + Satisfação	Necessidade = Utilidade + Satisfação ↑	Necessidade ↑ = Utilidade ↑ + Satisfação ↑

Um produto definido de forma estratégica através do conceito de produto ampliado, conduz a uma forma de produzir com qualidade adequada, competitiva, nem mais nem menos. É uma forma de pensar intencionalmente a estratégia competitiva direcionando os aspectos operacionais, particularmente importantes na qualidade de serviços.

A satisfação total ocorre através do produto que é o resultado dos processos de uma empresa. A essência genérica do produto é o mínimo exigido do produtor para que entre no mercado, tendo como correspondência, em geral características relacionadas a critérios qualificadores, mais tangíveis. Neste ponto, talvez fique mais clara a razão de se compreender o que é tangível e intangível. Esta compreensão tem aplicação prática no desenvolvimento de produtos de modo

estratégico, reduzindo-se o número de características suscetíveis de percepção (intangíveis) pelo planejamento de substitutos observáveis (tangíveis).

Neste sentido, dentro do que diz Teboul [1991] quanto a diferença entre serviço (que é desempenho, intangível) e produto industrial (que traz muitos aspectos tangíveis) ser apenas de grau, depreende-se que é possível planejar características de qualidade de produtos pensando-se numa graduação de tangibilidade. São evidentes as vantagens de se tangibilizar produtos, pelas facilidades de gerenciamento que representam as características tangíveis como ambiente ideal de produção, controles facilitados por métodos mais suscetíveis a padronização, medidas e menor número de interfaces com redução de interações com clientes externos. Uma análise deste tipo facilitaria muito em termos de projeto, operação e avaliação de qualidade de serviços, porém esta abordagem não se enquadra como objetivo deste trabalho.

A compreensão da natureza intangível dos serviços é particularmente importante pelas considerações do dinamismo neste ciclo do produto ampliado. À medida que agrega-se uma característica para ampliar a percepção de valor para o cliente diferenciando-se o produto na escala esboçada na Figura 17, e após incorporada na experiência do consumidor com o produto, ela deixa de ser diferencial e cai para o nível de esperado. Isto ocorre não só pelo comportamento do consumidor como também por ação da concorrência, que ao tomar conhecimento da novidade copia e às vezes, imita melhor. Assim, considerações de inclusão de novas características devem ser muito bem avaliadas em termos da estrutura para oferecê-las de modo irreparável, para que a concorrência não se aproprie explorando um ponto fraco não avaliado.

É uma consideração crítica a propriedade de inovações para produtos ampliados com parcela expressiva de intangíveis. Patentes para serviços são muito difíceis de obter e proteger. A alternativa é projetar e introduzir características de qualidade ao serviço que sejam difíceis de copiar, e neste ponto a diferença competitiva vem pelas atividades de suporte. Geralmente, a dificuldade em imitar um serviço está na grande dependência da infra-estrutura da organização para a

oferta. É fácil copiar um serviço e preparar o pessoal de linha de frente, na interface, mas não é tão simples sustentar a estrutura de apoio para o seu fornecimento. Daí a importância do pensamento em termos de serviço total. Um serviço vai muito além de cortesia e amabilidade que muitas vezes traz uma satisfação momentânea; ele também deve ser ágil e concreto na utilidade que representa. Isso garante a percepção global positiva, a fidelidade, o repasse da experiência para outros clientes, e dificulta imitação pela concorrência.

A flexibilidade da estrutura torna-se ponto a ser desenvolvido. A infraestrutura que pode significar a sustentação da posição competitiva abrange tecnologias moles e duras (soft e hardware tecnológico) que devem ser balanceadas para conseguir a flexibilidade. Talvez nos sistemas de serviços, tecnologias híbridas sejam mais convenientes, para não excluir o potencial que as interações pessoa-a-pessoa representam em situações imprevistas, muito comuns na prestação de qualquer serviço (interno e/ou externo). Por exemplo, a infraestrutura de sistemas de informação de qualquer empresa deve ser muito flexível, permitindo interações amigáveis e rápidas favorecendo introdução de novos procedimentos de serviços; se concorrentes tiverem sistemas rígidos e incompatíveis com a inovação que foi oferecida em termos de diferencial de serviço, a imitação exigirá modificação intensiva para a oferta de qualquer coisa parecida. A recuperação do conceito de tecnologia híbrida de Levitt pode ser feita no final do ponto 5.5 deste trabalho, também podendo ser visualizado esquematicamente pelas Figuras 13 e 38.

O tempo que levará para diluição do mercado por efeito de cópias será maior, e a empresa inovadora terá tido o tempo para se estabelecer com imagem de marca mais presente entre os consumidores, desfrutando as melhores vantagens. Ela já terá consolidado seu mercado. Como se sabe, a experiência de Marketing revela que quem chega primeiro no mercado detém melhores posições e retornos do investimento da inovação, desde que esta tenha o "timing" pelo impecável desenvolvimento do produto antes do lançamento no mercado. Isto também vale

para os serviços. Neste sentido, é bom lembrar que este trabalho está desenvolvendo-se em torno do conceito de produto ampliado.

6.2.3 - GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

Admite-se neste ponto do desenvolvimento deste trabalho, que já estejam claras as idéias sobre produto ampliado (características de utilidade + satisfação) e serviço total (externo + interno) como parte integrante deste. Reforçando:

- * Produto ampliado é o conjunto de dimensões da qualidade com características tangíveis e/ou intangíveis, que leva à percepção de valor global por parte do cliente em relação à sua experiência de uso (utilidade + satisfação) de qualquer produto (bem ou serviço).
- * Serviço total é representado pelas inter-relações das diversas atividades e desempenhos internos/externos à organização com objetivo de satisfazer as necessidades de clientes.

Muito já se enfatizou neste trabalho, por constatação pessoal e de autores renomados, que não há uma abordagem que possa ser considerada uma teoria global e sistematizada para serviços, ficando por isso a operacionalização da qualidade de serviços ao sabor do tratamento isolado das áreas predominantes no conteúdo do produto ampliado. Se a maioria de características são tangíveis (caso de manufaturados, produtos de elevado conteúdo de funções intrínsecas incorporadas por aparatos técnicos), a área de Produção encarrega-se; se há predominância de características intangíveis (como "service"/ pós-venda), a área de Marketing; as áreas de Organização Sistemas & Métodos ou Recursos Humanos no caso de serviços puros. Estes conceitos foram discutidos no ponto 5.1, quando apresentou-se os aspectos de tangibilidade de produtos/serviços e fazem parte do esquema da Figura 13.

As colocações já apresentadas permitem que se questione este posicionamento. As justificativas que se encontram estão muito mais em disfunções

dos sistemas administrativos, e em questões básicas do que seja o ciclo administrativo, do que propriamente na ausência de um sistema operacional específico. O que falta é o pensamento estratégico para a competitividade com a básica competência técnica e administrativa. O que há de novo na situação é apenas a rapidez de mudanças no ambiente externo, que exige uma rápida consistência do meio interno da organização. O que ocorre é os sistemas estão viciados em práticas que não são dinâmicas nem estruturadas em processos de contínua melhoria pelo aproveitamento de potenciais. As técnicas que surgem para operacionalização como redentoras da empresa, muitas vezes são uma roupagem nova para conhecidos princípios dentro da Engenharia e Administração. O que está surgindo é a necessidade de ampliação do entendimento de interfaces dentro da própria empresa, onde cada área de competência aplique seus conhecimentos específicos visando os objetivos estratégicos globais para a organização de negócios. Acredita-se que num processo empresarial assim pensado, o que há de mais novo seja o pensamento estratégico. E este, não é tão novo assim. O que se busca é uma volta às origens da simplicidade, onde se respeita áreas, competências a favor de sobrevivência de todos: indivíduo, área, empresa, comunidade e sociedade. O que muda é o foco de avaliação.

Traduzindo este posicionamento em termos práticos para empresas, significa introduzir o pensamento estratégico para a competitividade da organização, ter o entendimento consciente de mudanças como transformações, flexibilizar por processo de melhoria contínua inovar rapidamente. Tudo isso depende de vontade empresarial e coesão de áreas, pelo desenvolvimento de competência através da estrutura e comportamento organizacional; isto é, promover o planejamento estratégico de mudanças. É impossível pensar em qualidade de qualquer coisa sem tais definições. O que se deseja e o que faz com que qualidade seja fator de vantagem competitiva, é que ela seja inerente a todos os processos. Este é o pensamento que deve estar presente em todo tipo de empresa, especialmente aquelas voltadas para produtos com maior conteúdo em serviços ou aquelas que desejam fazer deles, um fator de diferença na competitividade.

Conservando esta linha de raciocínio e direcionando para o que comumente encontra-se em relatos quanto à falta de um sistema operacional para serviços, a concepção de um, inicia-se pelas considerações estratégicas para a competitividade da empresa em determinado momento. Considerando as particularidades do ramo de negócio em que se atua, avalia-se as particularidades do serviço em relação ao mercado, quanto aos conhecidos fatores de intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e simultaneidade. Assim feito, avalia-se os ambientes onde atua a empresa, onde as principais considerações são indicadas a seguir.

* AMBIENTE EXTERNO, cuja avaliação inclui:

- a) *Definição do produto* dentro do enfoque ampliado de valor de uso, considerando que este ciclo é dinâmico e que deve ser gerenciado em termos de estratégias desenvolvidas a partir de um núcleo genérico de características, sendo expandido através de serviços complementares que facilitam a oferta deste núcleo. Deve-se cuidar para não se perder o foco do núcleo, pois agregar facilidades pode afastar a empresa de seu verdadeiro negócio pela diversificação excessiva que foge da competitividade desejada.
- b) *Segmentação* que indica o perfil de clientes para quem o produto ampliado será ofertado, claramente definindo o que se oferece, para quem, quando, onde, a que preço etc. . Ajuda na definição do grau de diversificação que deve-se oferecer para atender as diferentes necessidades de clientes. Auxilia a atrair o consumidor certo, na hora certa e pelo preço certo. Envolve o estudo crítico de necessidades de clientes, assunto que será tratado mais especificamente para o Objetivo II deste trabalho (pontos 6.3, 6.4 e 6.5).
- c) *Diferenciação* limitada é a indicação para oferecer corretamente um produto ampliado, porque permite a melhor estruturação do sistema de conformação tanto no suporte como interface. Contudo deve-se preservar a flexibilidade para atender demandas imprevistas e até mesmo mudanças repentinas. Para

desfrutar a vantagem do produto potencial, a empresa deve continuamente explorar sua capacidade de ampliar ofertas por inclusão de características, face a expectativas de seus consumidores e concorrência. Tudo pode ser diferenciado, bastando-se conhecer o perfil do cliente, observar seu comportamento e antecipar uma necessidade latente a partir da inclusão uma característica de qualidade nova. Quando se fala em característica de qualidade, refere-se à característica que tem valor para o cliente em termos de necessidade = utilidade + satisfação, questão já discutida. Tais características de diferenciação podem estar em disponibilidade, atendimento, entrega, embalagem, condições de pagamento e mesmo, em outros consumidores. Este último fator, explora a questão da necessidade psicológica, apresentada na fundamentação teórica (Ponto 5.3), do comportamento de clientes: uma publicidade indicando o uso do produto ampliado por uma celebridade ou grupo de referência importante para o segmento, pode encorajar pessoas a conhecê-lo.

- d) *Forças competitivas* devem ser avaliadas em termos daquilo que agentes externos (Figura 16) fazem e também o que não fazem. Observe-se que não se trata apenas de concorrentes, aqueles que oferecem produtos similares; incluem potenciais ingressos, fornecedores e empresas que oferecem substitutos dentro de um modelo de Porter [1980]. Vale relembrar outro ponto que é avaliado nesta fase de análise e que já foi abordado: a ampliação do produto oferecido pela inclusão de novos serviços (produto potencial). A habilidade competitiva é essencial na avaliação correta das forças que representam o valor acrescentado (conveniência, resposta rápida, desempenho, facilidades periféricas, confiabilidade...) e que em contrapartida trazem obstáculos associados (educação, interesses aparentes, concorrência, preço, distribuição...). Conforme argumentam Bitran & Lojo [1993:23], geralmente as dimensões de valor agregado refletem o nível de entusiasmo do consumidor com o produto, e as dimensões de obstáculos refletem o nível de sofisticação dos consumidores para os quais o produto é destinado. Consideração importante é que tanto valor como

obstáculos mudam com o tempo, tornando-se grande diferença competitiva, a habilidade gerencial para mudar e ajustar-se a eles.

* AMBIENTE INTERNO, onde se consideram:

- a) *Cultura empresarial* envolvendo princípios gerais de valores e moral, adotados para a empresa como organização social. É onde se molda a responsabilidade social da empresa, norteando a oferta de benefícios a clientes através de diretrizes para um processo controlado, mantido e desenvolvido.
- b) *Sistema operacional para serviços* corresponde ao planejamento de especificações e medidas de desempenho, infra-estrutura, capacidade para tarefas, fluxo e divisão de trabalho. Equivale ao sistema produtivo de elementos tangíveis (manufatura), mas com características diferentes onde há intenso número de interfaces e todas as particularidades já conhecidas para os serviços. A chave para seu gerenciamento é a definição clara de objetivos e medidas de desempenho. Inclui todos os métodos bem conhecidos dentro dos estudos de trabalho realizados pela produção tradicional: procedimentos definidos, compatibilização de tecnologia para infra-estrutura, ajuste da capacidade em função de demanda, gargalos, seqüenciamento, simplificação, estoques etc. . São estes, elementos estruturais do sistema estabelecido para a transformação de recursos materiais, tecnológicos, financeiros e informacionais a partir das diretrizes estabelecidas para a cultura e estratégia organizacional. Um ponto contudo é radicalmente diferente na forma de administrar: os recursos humanos, que nos serviços são a base da produção tanto no suporte como na interface.

* INTERFACES, que devem ser identificadas em termos de valores, atitudes e habilidades no:

- a) *Serviço externo* onde interagem funcionários e clientes externos e do qual dependem a percepção positiva do produto ampliado e imagem da empresa.

b) *Serviço interno* com o envolvimento entre funcionários (clientes internos) que representam o suporte para a entrega do serviço com características desejadas e cuja eficiência é fundamental para o produto ampliado.

6.2.4 - CICLO DA QUALIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Os serviços estão presentes em todas as organizações a nível interno ou externo, e pelo seu próprio conceito como "desempenho" pode-se perceber fatores humanos assumem papel relevante em todas interfaces. Desempenho vem de pessoas e se não são agregados como valor visível a produtos, estarão neles refletidos sob forma de custos embutidos pelos desperdícios ocultos decorrentes do serviço deficiente. A melhor forma de controlar estes custos ocultos é pelo desenvolvimento de uma mentalidade de autocontrole, onde cada um é responsável pelo o que faz, procurando incluir qualidade logo no primeiro esforço. Fácil de identificar mas difícil de implementar, por implicar em mudanças de comportamento em estruturas organizacionais já muito bem assentadas e com inércia. Vencer este ponto é um desafio que passa pela vontade empresarial do pensar de modo estratégico, já discutido anteriormente.

A forma de planejar a qualidade em relação aos Recursos Humanos da empresa necessita de apoio além dos profissionais desta área. Gerenciar pessoas não é tarefa centralizada e envolve participação daqueles que também as possuem sob comando. Envolve um estilo gerencial além do suporte estrutural. É importante no que se refere a fatores humanos que a qualidade seja pensada também num ciclo de melhoria contínua.

Tradicionalmente sempre se associa qualidade a resultados finais, ou seja, um bem como uma bonita bicicleta ou uma televisão, ou até a serviços, como um bom jantar num restaurante. Autores clássicos na área da qualidade porém, já pensam que uma abordagem como essa é muito míope, porque a qualidade tem a ver primordialmente com o processo pelo qual os produtos são materializados. Se o

processo for bem realizado, um bom produto final virá naturalmente. A qualidade reside no que se faz e, em tudo o que se faz - e não apenas no que se tem como consequência.

A competitividade faz com que a ênfase esteja na abordagem voltada para o cliente, onde interessam aspectos como: a qualidade intrínseca, ou aquilo que é adequado e que se mede por ausência de defeitos e presença de características desejadas; custo e atendimento. Deve-se, contudo para a real produção da qualidade, ampliar o conceito de clientes considerando estes como pessoas dentro e fora da empresa - isto é, clientes externos e internos.

A melhor forma de se entender o que é qualidade consiste em esquecer o que aquilo sempre pareceu ser antes. Qualidade não é condição exclusiva de produtos finais, nem algo indefinido. "Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja - em termos de características intrínsecas, custo e atendimento." [LOBOS, 1991]

*** Um ciclo para qualidade e recursos humanos**

Programas para a qualidade nas empresas devem monitorar e reconhecer a Qualidade de Vida (QV) esperada pela sociedade a que pertencem, traduzindo-se em políticas internas de Qualidade de Vida no Trabalho que viabilizem ações concretas em Recursos Humanos para Qualidade (RHQ). Este papel social da empresa, deve oportunizar a volta de um indivíduo melhor para a comunidade, pela avaliação de sua Qualidade Pessoal (QP). A Figura 18 esquematiza este ciclo que pode auxiliar no planejamento de programas de qualidade sob um enfoque amplo de recursos humanos, que garante sustentação dos processos de melhoria.

A melhoria contínua é um processo que amadurece e ganha confiança. A qualidade buscada como diferença competitiva, necessita de tecnologia e pessoas. Já se admite que existe um "hardware/software" tecnológico e o "humanware", pois tecnologia só ocorre num processo de desenvolvimento promovido pelo trabalho

contínuo de pessoas; tecnologia só pode ser gerada por pessoas e para pessoas. Gerenciar pessoas para a qualidade não é a administração de um recurso como outros; é incorporar na prática empresarial o ciclo: Qualidade de Vida (QV), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Recursos Humanos para a Qualidade (RHQ) e Qualidade Pessoal (QP).

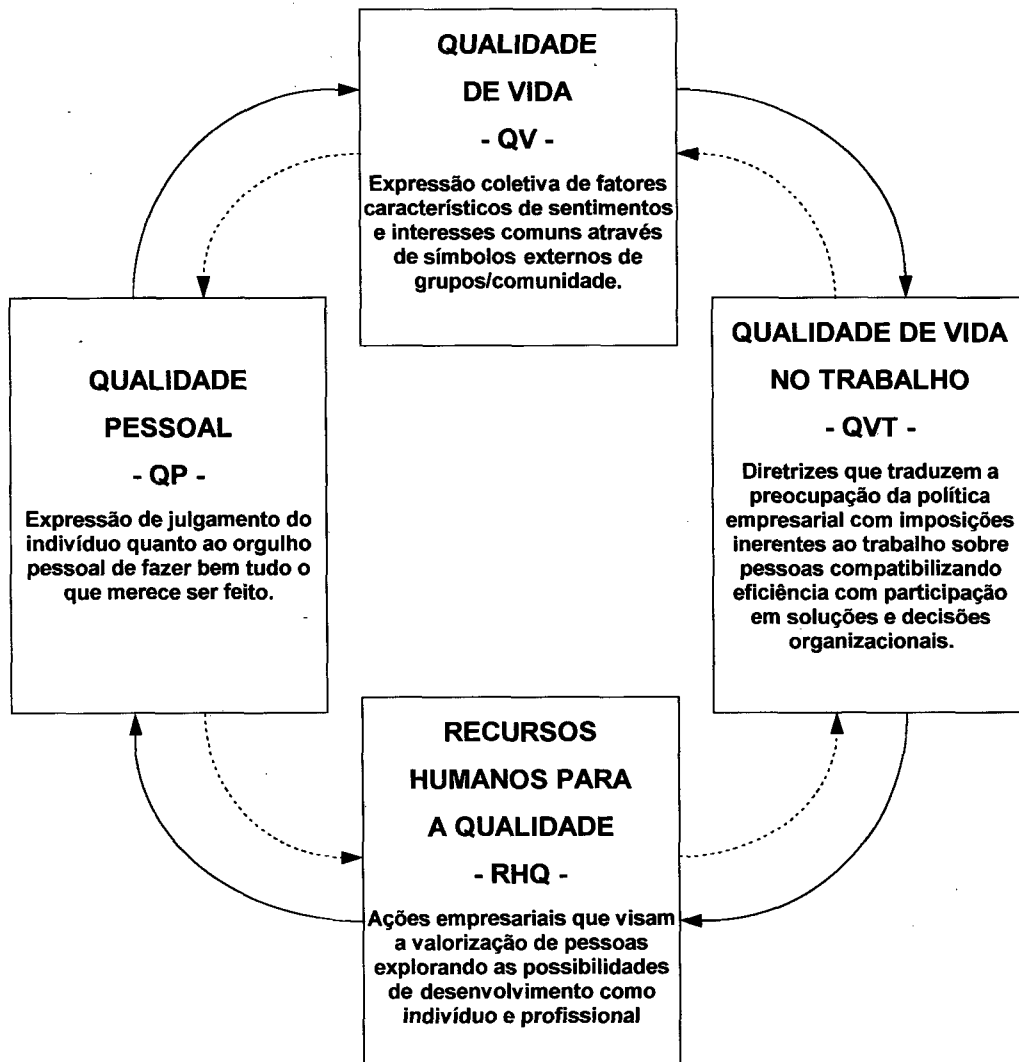
*** Qualidade de Vida (QV)**

A empresa como os indivíduos, não existe isoladamente. Está situada numa matriz social de uma comunidade e tanto a empresa por um lado, quanto a comunidade por outro, se influenciam mutuamente de muitas formas. Infelizmente, é muito fácil esquecer essa interdependência da empresa e do contexto social, concentrando-se em uma área com a exclusão da outra. A empresa, porém, movimentada por uma massa - operários, gerentes, engenheiros, vendedores - traz responsabilidades já formadas, com preconceitos e atitudes arraigados. A empresa devolve à comunidade indivíduos cujas personalidades refletem as suas experiências no trabalho. Através da sua influência sobre o caráter de pessoas, a empresa influencia fundamentalmente instituições, organizações e grupos de comunidade: a família, as classes sociais, as vizinhanças, os grupos de recreação, as igrejas. É dessa forma que a indústria e a comunidade se influenciam mutuamente.

Comunidade é um grupo estritamente ligado, em que os indivíduos estão unidos por valores, hábitos e definições comuns, em que preenchem status e papéis definidos e são solidários com o grupo; um sentido de pertencer a grupos. Esses sentimentos não existem no vazio: apoiam ou são apoiados por interesses econômicos complementares e idênticos. Uma das marcas de uma comunidade evoluída é uma divisão do trabalho muito desenvolvida, em que cada pessoa depende do trabalho de outros. É essa combinação de interesses e sentimentos comuns que dá à comunidade um sentido e garante a sua continuidade. São esses sentimentos e interesses comuns que podem ser expressos nos símbolos externos

da comunidade - suas casas, ruas, mitos e crenças - na sua expectativa de Qualidade de Vida. Conclui-se então, que Qualidade de Vida é um fator que é próprio da comunidade onde uma pessoa está inserida.

FIGURA 18 - Ciclo da qualidade para o desenvolvimento de recursos humanos numa empresa com foco no produto ampliado



O melhor conhecimento por parte da empresa em relação aos fatores de QV, lhe dá maiores condições de alcançar a produção da qualidade. As empresas deverão estar conscientes do seu papel social no atender pessoas com novas concepções de Qualidade de Vida.

*** Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Focalizar a tecnologia de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como uma alternativa, ainda não é devidamente explorada em todo seu potencial na gestão de recursos humanos. Esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho, através da reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores e melhoria do meio ambiente organizacional, tem demonstrado ser antes de tudo, um investimento que traz efetivamente retorno positivo em termos de produtividade e satisfação no trabalho.

Os teóricos da ciência comportamental, ao tratarem desta problemática em termos de uma área de estudo atualmente conhecida como "Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)", preconizam especialmente investimentos em um sistema integrado de compensação, elevação da segurança e condições de trabalho, maior participação por parte do empregado, liberação do potencial criativo, poder de decisão a nível do próprio cargo, retro-informação sobre o desempenho, perspectivas de crescimento e outras tantas coisas que não geram custos adicionais, mas que se refletem de maneira decisiva na qualidade de vida do trabalhador. Na realidade, cabe à direção de empresas a definição de diretrizes da QVT, para que este sistema integrado seja estabelecido em termos de ações concretas.

Só com efetivas ações e uma sólida compreensão do que consiste QVT, pode-se impedir que tal tecnologia se transforme em mais uma entre tantas modas gerenciais que têm certamente diminuído a credibilidade dos profissionais que estudam fatores humanos no trabalho. Ou o que é mais grave, em técnica manipulativa, pois se constata muitas vezes que "se o discurso é carregado de

referência à responsabilidade social da empresa, às noções de bem-estar e valorização do fator humano, à participação, à criatividade e à comunicação vertical ascendente, a verdade é que tal discurso se mostra ineficaz, quando, a nível prático, o que predomina são os preconceitos nas relações de poder, na efetividade das relações de trabalho". [FERNANDES,1988]

Embora sejam utilizadas diferentes técnicas para alcançar tais objetivos, operacionalmente, como a definem Nadler e Lawer [1983], "qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização". Estes autores apontam dois focos importantes no que chamam uma definição operacional concreta de QVT: uma preocupação sobre o que é imposto pelo trabalho sobre as pessoas, assim como na eficiência das organizações, a idéia de participação na resolução de problemas e decisões organizacionais.

*** Recursos Humanos para a Qualidade (RHQ)**

Os desafios da sociedade (mercado/ambiente externo) à medida que se tornam mais complexos levam as organizações (empresas/ambiente interno) a responderem com sofisticação crescente. Uma área acentuadamente afetada neste sistema sociedade-empresa é do gerenciamento dos Recursos Humanos (RH) - afinal, pessoas vêm do ambiente externo e com expectativas, para fazer parte de uma organização com objetivos cada vez mais agressivos para a sobrevivência; é um típico sistema de estímulo-resposta no comportamento social. Neste contexto, o princípio de todo o processo para a Qualidade Total numa empresa passa pela definição de políticas e diretrizes claras de QVT, dentro de uma responsabilidade social assumida pela organização a fim de direcionar as ações de Recursos Humanos para a Qualidade (RHQ).

Gerenciar pessoas numa empresa é responsabilidade de todos os que têm função de comando. Existe uma área de apoio a esta tarefa na estrutura empresarial que pode ser denominada gerência de Recursos Humanos (RH), Relações Industriais (RI), Pessoal ou dependendo do porte e estrutura da empresa,

apenas Departamento Pessoal (DP), ou ainda Administração de Pessoal. Uma empresa que deseja qualidade total seu trabalho deve iniciar pela valorização de pessoas; e para isso todos diretores, gerentes de áreas (não só de RH), funcionários, devem conhecer possibilidades de desenvolvimento das pessoas. A formação de recursos humanos para a qualidade é instrumento fundamental para a empresa competitiva, e deve ser reconhecida.

O propósito de administrar pessoal é prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Cumpre seu propósito por obter, desenvolver, utilizar, avaliar, manter e reter uma força de trabalho efetiva. Para executar seu papel, a administração de pessoal precisa satisfazer a objetivos múltiplos gerados pela sociedade e pela organização. Estes objetivos de administração são alcançados através de várias atividades. Estas são responsabilidades de todos os gerentes, mas muitas funções específicas (como seleção, acompanhamento, registro) são exercidas por setor que atua como apoio a todas as demais áreas. A interface de todas as áreas com a de Recursos Humanos deve ser intensificada.

Recursos Humanos para a Qualidade são ações específicas para o desenvolvimento de pessoas dentro do conceito de qualidade definido para a empresa; significa recrutar, selecionar, desenvolver, treinar, acompanhar pessoas dentro dos parâmetros de qualidade estabelecidos para os cargos/postos de trabalho estruturados da empresa; significa operacionalizar diretrizes de QVT estabelecidas pela organização. Esta função, pelo lado do desenvolvimento de pessoas, deve considerar que na elaboração de cargos/funções, individualmente cada um deve encadear respostas positivas às perguntas: A tarefa existe ? Merece ser feita ? Dá satisfação ? Faz crescer ?

*** Qualidade Pessoal (QP)**

A questão da qualidade para ser duradoura extrapola os habituais conceitos de qualidade no processo, na empresa ou no trabalho. Ela deve ser antes de tudo expressão individual, do orgulho pessoal de fazer bem tudo o que merece

ser feito. Vem do julgamento pessoal do valor do tempo que se gasta na realização das coisas que trazem satisfação. Qualidade vai muito mais além de um conceito relativo e subjetivo - qualidade é pessoal. Qualidade é uma expressão do nível de auto-realização e por isso se reflete no trabalho bem feito e na qualidade social, isto é, na Qualidade de Vida (QV). Por isso pode-se dizer que qualidade também é uma questão de cultura.

Pouco esforço tem sido despendido nas empresas no sentido do estudo da Qualidade Pessoal (QP). As ações de Recursos Humanos para Qualidade (RHQ) em geral visam objetivos empresariais, quando seus resultados poderiam ser bem mais permanentes, se também incluíssem objetivos de autodesenvolvimento para a QP. Este resultado fecharia um ciclo devolvendo o recurso humano melhorado para o ambiente externo, ampliando o conceito de Qualidade de Vida (QV), com o qual a empresa só poderia lucrar.

Não se trata mais de uma questão de produzir bens de qualidade e satisfazer às expectativas do cliente, mas também de inspirar as pessoas a produzir o melhor possível. A nova consciência de qualidade não substitui as idéias tradicionais a respeito do assunto. Este modo de pensar completa e amplia os antigos, acrescentando outras dimensões: melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados. Deve-se promover a comunicação, motivação e liderança, fatores para o chamado "empowerment" (empoderamento).

A diferença está na amplitude da interpretação do conceito de qualidade. Em geral, qualidade significa um produto que satisfaz as exigências e expectativas do cliente. Para o Marketing tradicional, a qualidade é determinada por fatores externos. As expectativas e exigências podem se aplicar à qualidade técnica de um produto ou serviço. Mas também podem se aplicar ao aspecto humano da qualidade, isto é, a atitude e ao comportamento das pessoas que produzem um produto ou prestam um serviço. Por isso, já há um enfoque contemporâneo desta área para os aspectos internos de promoção da qualidade através do Endomarketing ou Marketing Interno.

Pelo exposto, as exigências podem ser externas e internas. As exigências externas são aquilo que os clientes externos esperam de uma empresa. Exigências internas são os requisitos que o pessoal e áreas de uma empresa estabelecem para si mesmos e uns para os outros, dependendo dos esforços de indivíduos e de grupos.

Pode-se assim definir duas dimensões da Qualidade, que são complementares conforme cita Möller [1992]:

- * Qualidade técnica: Satisfazer exigências concretas. Por exemplo: tempo, qualidade, finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia.
- * Qualidade humana: Satisfazer expectativas e desejos emocionais. Por exemplo: atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade.

O melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade. A qualidade pessoal inicia uma relação em cadeia de melhoramentos na qualidade - um processo de desenvolvimento da qualidade. Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nas diversas áreas. A qualidade em todas essas áreas conduz a uma "cultura de qualidade", com influências em toda a empresa.

A qualidade pessoal pode ser definida como a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e das outras. Uma empresa voltada para conteúdos mais intangíveis não devem ficar alheias a este conceito. A implementação da QP só é possível numa forte ação de Recursos Humanos para a Qualidade (RHQ). A ação gerencial é fundamental e deve-se preparar lideranças nos conceitos de QP e procurar desenvolvê-los entre os empregados. Afinal, pessoas são a "linha de frente" para a qualidade, isto é catalisadores das interfaces onde a ênfase é o desenvolvimento de um patrimônio humano para a empresa.

FIGURA 19 - Esquema das conceituações quanto a clientes e suas necessidades na fundamentação teórica (Ponto 5.3).

CLIENTES	CONCEITOS	JURAN [1990-1993]	* Qualquer pessoa que é afetada pelo produto ou processo da empresa	- Cliente interno - Cliente externo	
		KOTLER [1991]	* Qualquer pessoa ou instituição que possa comprar	- Público = quem tem interesse na ação empresarial (Interno e Externo)	
	CATEGORIAS quanto a	USO [JURAN,1990] utilização final do produto	* Processadores	- Executam processamento adicional	
			* Comerciantes	- Compram para revenda, com ou sem processamento adicional	
			* Usuários Finais	- São os destinatários finais (consumidores pessoais ou institucionais)	
		IMPORTÂNCIA [JURAN,1993] impacto	* Público em Geral	- Afetadas mesmo sem utilizar produto	
			* Poucos mas Vitais	- Grande importância	
		INTERFACE [JURAN,1993] interações	* Muitos e Úteis	- Modesta importância	
	DECISOR DE COMPRA [KOTLER,1991] quem influencia	* Essenciais	- Contatos mais relevantes		
		* Consumidores Finais	- Compram para uso próprio		
NECESSIDADES	CLASSIFICAÇÃO	conforme COMPORTAMENTO DE CLIENTES	* FORMULADAS	- Traduzidas sob forma dos bens que se adquire	
			* REAIS	- Expressas pelo "serviço" a que o bem se presta	
			* CULTURAIS	- Formuladas indiretamente escolhendo-se conforme valores	
			* PERCEBIDAS	- Avaliadas pelo benefício de uma situação que envolve o produto	
			* RASTREÁVEIS	- Quando observadas pelo uso não intencionado para o produto	
	ESTUDO	apoio por	* TEORIA DO HOMO ECONOMICUS	- Necessidades são inesgotáveis e escolha recai numa quantidade limitada de bens, dando-se preferência conforme efeitos presumidos dos preços e rendimentos	
			* TEORIA DE LANCASTER	- Não é o bem em si que satisfaz necessidades mas os atributos que o compõem	
	COMPORTAMENTO DE CLIENTES	Influencia de VARIÁVEIS	INDIVIDUAIS	* CARÊNCIAS	- Fisiológicas - Segurança - Sociais - Estima - Auto Realização
				* MOTIVAÇÕES	- Visão homeostática - Conflitos entre Diferentes Motivações - Detecção e medida
				* ATITUDES	- Componentes - Dinâmica - Estabilidade - Coerência Interna - Previsão de Comportamentos
PERMANENTES			* PERSONALIDADE	- Traços	
			* IMAGEM DE SI PRÓPRIO	- Pessoal - Produtos	
			* ESTILO DE VIDA	- Atividades - Valores Pessoais - Opiniões	
SOCIOLOGICAS E PSICOSSOCIOLOGICAS			* GRUPOS	- Normas, Status e Comportamentos - Líderes de Opinião - Grupos de Referência	
			* FAMÍLIA	- Ciclo de Vida da Família - Processo de Compra Familiar	
			* CLASSES SOCIAIS	- Modo de Consumo - Consumo Ostensivo - Locais de Compra - Inovação - Mobilidade Social	
			* FATORES CULTURAIS	- Linguagem - Educação - Processo de Socialização	

*** Clientes são pessoas**

Não são uniformes na literatura as definições quanto a clientes e suas necessidades, em termos da abrangência de cada uma delas. Talvez este seja o principal ponto que dificulta a análise das questões para o planejamento de serviços e qualidade. Reconhece a maioria, que a palavra cliente deve ser usada num sentido mais amplo. A Figura 19 esquematiza toda a fundamentação teórica (Ponto 5.3) necessária a este estudo, quando se fala em clientes.

É bom ressaltar uma diferença em termos de metodologias. No planejamento de produtos/serviços o primeiro passo em geral é o da identificação ou geração das necessidades de clientes. Já para o planejamento da qualidade o passo inicial indicado, geralmente, é o da identificação de clientes pelo acompanhamento de quem é afetado pelo produto/serviço.

O passo seguinte à identificação dos clientes no planejamento da qualidade, é o de determinar as necessidades desses clientes. Para se compreender as necessidades dos clientes deve-se ir além das necessidades formuladas e descobrir as necessidades não mencionadas. As necessidades dos clientes incluem as necessidades culturais, que raramente são formuladas abertamente. Particularmente útil é a fundamentação realizada quanto ao comportamento do consumidor, estendida para o foco de clientes (Ponto 5.3).

O processo para a produção da qualidade numa empresa passa por todas suas áreas. Cada uma efetua uma operação do processo, produz um resultado (que é um produto de suas atividades), fornecendo-o a outras áreas ou a clientes. Assim, as áreas que recebem são consideradas "clientes" das áreas fornecedoras. Deve-se portanto usar a palavra "cliente", num sentido mais amplo na Qualidade Total, onde todos têm desempenho (serviço) associado ao produto ampliado. Inclui "todas as pessoas que são afetadas por processo ou produtos." [JURAN, 1990]

As principais constatações obtidas e adotadas para este trabalho, quanto a clientes e suas necessidades, são:

- a) Clientes são todos os que são afetados por um produto, seja seu consumidor ou não; podendo ser identificados também dentro das organizações.
- b) Existe um encadeamento entre pessoas envolvidas com produtos, podendo ser classificadas conforme uso que fazem do produto, importância na cadeia de consumo, decisão de compra e interfaces que estabelecem.
- c) As necessidades é que acionam o comportamento de clientes, e estão ligadas a estudos de motivação, atitudes e personalidade que motivam a relação com o produto/serviço.

A pesquisa de características de necessidades, projeto de produtos e gerenciamento de processos em termos de produto ampliado devem ser desenvolvidos considerando-se o "serviço total", entendido como todos os desempenhos que conferem valor ao produto e que ocorrem dentro e fora da empresa. A totalidade das características devem ser consideradas no âmbito interno/externo à empresa e nas interfaces. Forma-se uma cadeia de relações que interferem na percepção global do produto pelo cliente. A Figura 16 mostrou estes elementos.

Parece lógico que o desenvolvimento desta tese, a este ponto, direcionasse para a identificação das expectativas de clientes internos e externos, isto é, suas necessidades.

6.3 - LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE CLIENTES INTERNOS ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (SERVIÇO INTERNO)

A qualidade como um tema de importância crescente para a vantagem competitiva, deve ampliar seu enfoque para o conceito de produto ampliado. Efetivamente é necessário se "produzir a qualidade" em toda a organização. Um

passo essencial nesta direção é o da identificação de necessidade de clientes internos. Este tópico descreve a proposta de um modelo para o Gerenciamento de Mudanças, a partir de algumas indicações dentro do Desenvolvimento Organizacional (D.O.), em programas para a Qualidade Total de Serviços. Especificamente faz uma aplicação prática, para a primeira etapa do modelo (diagnóstico do clima organizacional) como indicador inicial de necessidades de clientes internos da empresa e que através do Gerenciamento de Mudanças, encontre mecanismos para a qualidade dos serviço internos.

Faz-se também uma fundamentação dos pressupostos da produção da qualidade e do Desenvolvimento Organizacional, justificando a aplicação de um modelo de mudanças para uma empresa de serviços. Identifica-se o diagnóstico do clima organizacional como o primeiro passo fundamental e descreve a sua aplicação um hotel de Florianópolis, apresentando as conclusões deste levantamento que podem fornecer subsídios para o início de programas para a qualidade total.

6.3.1 - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E PRODUÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

O Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é um modelo de tratar mudanças de forma mais abrangente. Visa fazer com que a organização passe para um nível mais elevado de funcionamento, e ao mesmo tempo, melhore muito o desempenho e a satisfação dos seus integrantes. Inclui mudanças estruturais e tecnológicas valendo-se de estratégias que visam mudanças no comportamento das pessoas e em suas relações de trabalho (estratégias educacionais e estruturais).

Este trabalho defende a introdução da qualidade numa empresa através do Gerenciamento de Mudanças com aplicação de modelos de D.O. dentro da ação participativa, como melhor forma de vencer resistências naturais, pela integração de estratégias educacionais e estruturais, no desenvolvimento de processos de participação. A informação e conscientização não resolvem, por si sós, se as

peças continuam trabalhando em estruturas que reforçam comportamentos não-participativos, como ocorre na divisão de trabalho hierárquica tradicional. E mudanças estruturais, como o envolvimento de funcionários em grupos, também não resolvem, pois sem um esforço de conscientização, estes tendem a buscar segurança na dependência em relação a seus superiores. As questões da Qualidade de Serviços não se furtam neste contexto e o sucesso da implantação de seus programas, prende-se à perfeita identificação de necessidades de pessoas dentro e fora de empresas.

O primeiro passo no planejamento da qualidade para qualquer produto/serviço conforme Juran & Gryna [1993:38], é identificar quem são clientes. Acompanhando o produto/serviço e verificando quem ele afeta é o meio de identificar clientes, e isso deve ser feito em todo o ciclo de produção do mesmo, por exemplo, através de um fluxograma do seu processo produtivo. A etapa seguinte é a de descobrir necessidades dos clientes, todos - internos e externos. A estes conceitos está intimamente ligado o produto ampliado, aqui defendendo-se os aspectos do Serviço Total que a ele são agregados.

A pesquisa mercadológica é a forma de levantar necessidade de clientes externos, e será vista no tópico seguinte deste trabalho. Um levantamento ou estudo dos clientes internos, em suas necessidades e expectativas de qualidade de trabalho (que é um "serviço interno") também deve ser realizado. A pesquisa de mercado já está metodologicamente bem estruturada e amplamente aplicada pela área de Marketing, o que ainda não ocorre com frequência para levantamento de necessidades de clientes internos - esta é pouco divulgada, quando é realizada. Aqui indica-se o diagnóstico do clima organizacional como ferramenta de identificação de percepção de qualidade a nível interno de uma empresa.

Muitas das tentativas de mudança planejada são chamadas de técnicas de Desenvolvimento Organizacional. O D.O. aplica os princípios da ciência do comportamento para aumentar a eficácia dos indivíduos, grupos ou de toda a organização. As técnicas de feedback de levantamento fazem prospecções de atitudes e outros elementos, relatando sistematicamente os resultados como base

para a mudança. É o que se chama de identificação de cultura ou clima organizacional, isto é, diagnóstico dos padrões dominantes de atividades, interações, normas, valores, atitudes e sentimentos - inclui os aspectos informais e formais da vida organizacional. Não se pode falar em Qualidade de Serviço sem esta constatação interna á empresa.

6.3.2 - MUDANÇAS COMO OPORTUNIDADES

Mudanças organizacionais ocorrem necessariamente devido a variedade de forças dinâmicas existentes tanto dentro como fora da organização. Existem duas maneiras construtivas pelas quais os administradores podem lidar com a mudança: reagir a ela e planejar. A primeira abordagem é apropriada para as decisões do dia-a-dia que devem ser tomadas por um administrador; a segunda orientação é necessária quando grande parte da organização ou toda ela precisa mudar.

Mudanças sempre envolvem riscos, que podem se evidenciar em perigos e/ou oportunidades. O primeiro sentimento de qualquer pessoa ao se defrontar com elas, é o de ameaça, sente medo e resiste. A capacidade de adaptação não raro, faz com que os atingidos por mudanças se acostumem, passando a ver que podem trazer novas oportunidades: o novo rumo pode ser mais eficiente, oferece potencial de executar idéias, permite reconhecimento e quem sabe, poder, através de desenvolvimento de liderança e/ou capacitação. O perigo está se estímulos não se concretizarem, sejam quais forem. Logo mudanças devem ser planejadas, executadas e controladas, através de estratégias apropriadas à empresa tornando-se transformações, vistas com naturalidade e não com traumas.

Lewin [1947:5] há muito tempo já identificou as fronteiras das relações em grupos e construiu um modelo de três passos para a mudança planejada: (a) o "descongelamento" do padrão atual de comportamento; (b) a "mudança", ou criação de um novo padrão de comportamento; (c) a "nova cristalização" do novo padrão de comportamento. Reconheceu que muitas organizações e indivíduos não estão

prontos para a mudança. Forças para o equilíbrio e estabilidade podem contrabalançar as pressões para a mudança. Para se saber se as forças para a estabilidade podem ser superadas, vale a pena levar em conta o nível de insatisfação como o "status quo", a disposição individual/grupal e a disponibilidade, não só de um conceito claro de um estado futuro mais desejável, como também a possibilidade de se tomar medidas práticas para se chegar lá. Programas para a qualidade devem deixar claro o que se espera de cada um no esforço pelas mudanças necessárias se este procedimento estiver dentro do espírito da melhoria contínua (kaizen), ter-se-á então a desejável transformação (mudança contínua).

A resistência á mudança pode basear-se na incerteza quanto as suas causas e efeitos, na falta de disposição para abrir mão de benefícios de que se esteja gozando e na consciência das fraquezas da mudança proposta. Grande parte da resistência pode ser vencida, permitindo-se que os subordinados participem das decisões de mudança.

A propensão a participar é afetada pela confiança que as pessoas têm no processo de participação. A confiança, por seu lado, é afetada pela experiência de sucessos ou fracassos, cuja probabilidade não pode ser isolada dos elementos estruturais. Tais questões podem ser vistas como um processo educacional onde as pessoas desenvolvem uma consciência participativa e a organização desenvolve novos mecanismos estruturais. Salienta-se o cuidado na aplicação de modelos pseudo-participativos em programas para a qualidade, que são hoje facilmente identificados por participantes que acabam por boicotar toda implantação.

Um modelo de diagnóstico para o Gerenciamento de Mudanças deve incluir elementos que propiciem a formulação de estratégias educacionais e/ou estruturais. Assim, programas para a qualidade total devem conferir papel relevante ao diagnóstico do clima organizacional da empresa. É, o que reforçam Drake & Smith [1977:157] quando dizem que "o reconhecimento das propriedades sistêmicas da organização exige maior atenção ao processo de 'diagnosticar' o estado em que se encontra uma empresa, bem como o complexo de forças que fazem como ela é. O diagnóstico, que deveria ser completo, freqüentemente é negligenciado pelos

dirigentes, seja por falta de tempo, seja por outras pressões do trabalho". Assim a falta do diagnóstico, faz das fases subseqüentes de um programa de desenvolvimento da qualidade, um grande risco; na verdade se planejada, a mudança pode ser não traumática podendo transformar-se numa grande oportunidade - para funcionários se desenvolverem como pessoas e para a empresa se concretizando num bom negócio.

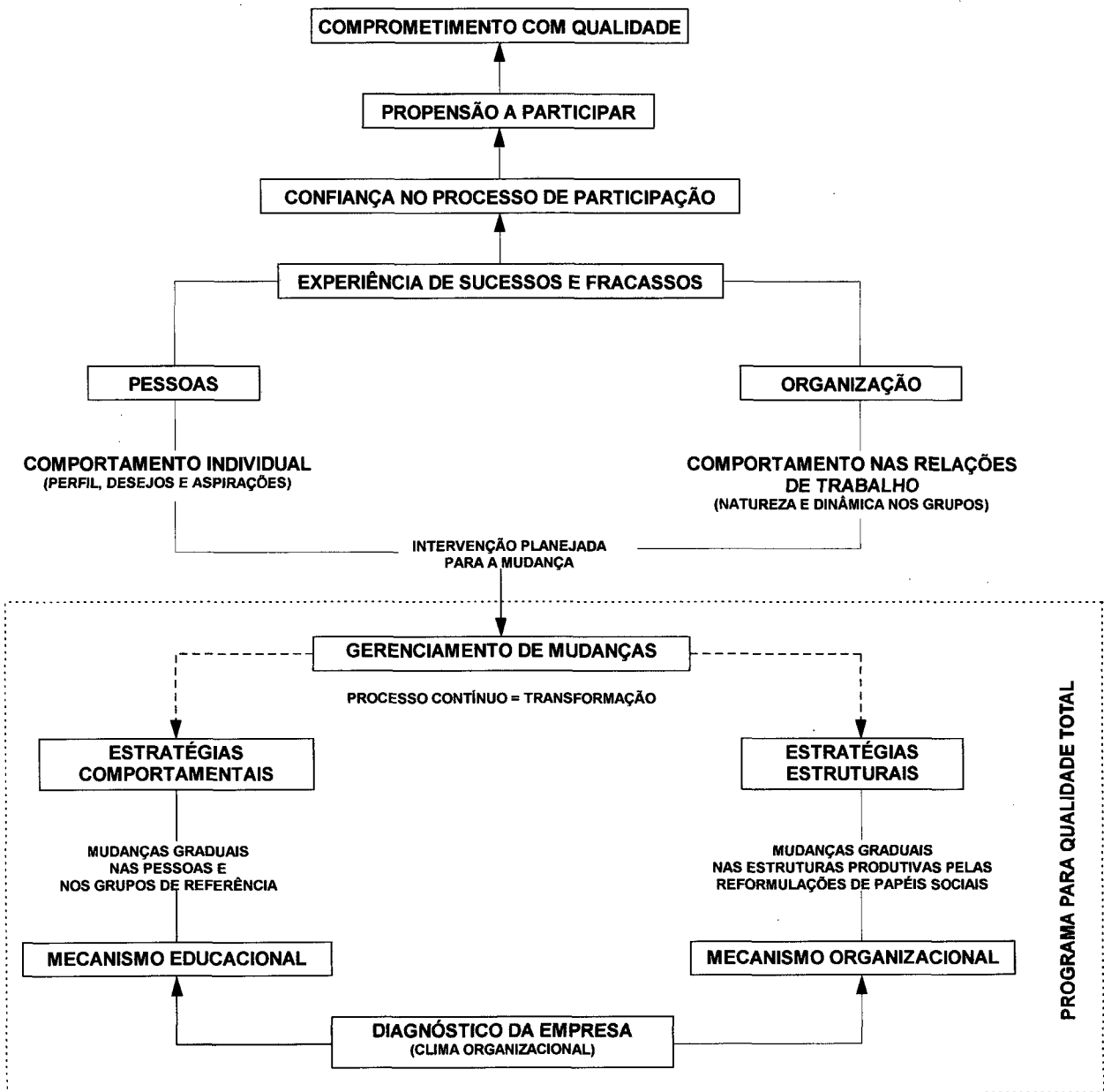
6.3.3 - GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS PARA A QUALIDADE

As constantes mudanças no meio externo faz com que o setor de serviços enfrente novos desafios em sua organização: mudanças econômicas e sociais alteram substancialmente os hábitos de seu consumidor. Este cliente já não aceita passivamente produtos fora da qualidade desejada. A empresa como um todo organizacional, necessita estruturar seu ambiente interno para manter a coerência de seus serviços agregados ao produto ampliado, com este meio externo desafiador. As técnicas de D.O. aplicam-se quando uma empresa deseja um dinamismo em sua organização interna, coerente com um ambiente externo, através de uma intervenção planejada para mudanças. As resistências podem ser administradas pela participação coordenada buscando-se o comprometimento de funcionários às novas práticas para bem atender ao consumidor/usuário, tanto em comportamento como em estrutura organizacional.

A participação bem direcionada é um recurso para o comprometimento e adesão de recursos humanos. A evolução para níveis maiores de participação deve contar, portanto, com a intervenção planejada em todos os aspectos da organização, o que garante melhores serviços internos.

Os pontos indicados nos itens precedentes permitem esboçar as premissas para o Gerenciamento de Mudanças contemplando aspectos de produção da qualidade e Desenvolvimento Organizacional numa empresa com foco no produto ampliado. A Figura 20 esquematiza as idéias para se planejar mudanças de modo que sejam assimiladas como transformações naturais.

FIGURA 20 - Modelo para o desenvolvimento do Gerenciamento de Mudanças visando transformações



As estratégias comportamentais assumem que a melhor forma de mudar sistemas sociais é através de mudanças de pessoas. Essas estratégias incluem desenvolvimento de mecanismos educacionais salientados pelas características sociais da organização, voltando-se por exemplo para relações humanas entre

colaboradores, processos de comunicação informal, laboratórios de sensibilidade, planejamento de carreira etc.. De modo geral, é atribuído um papel central à disseminação de informação como comportamento. Tais estratégias podem ser formuladas pelo levantamento de comportamento individual, identificando-se perfil, desejos e aspirações de funcionários.

As estratégias estruturais assumem que mudanças no ambiente em que as pessoas vivem podem alterar o seu comportamento, sem que tenha de desestruturar as suas crenças, atitudes e nível de conhecimentos. Essas estratégias prevêm o desenvolvimento de mecanismos abordando características formais da organização, como redesenho de cargos, a redistribuição de responsabilidades decisórias, sistemas de plano de cargos e salários, criação de grupos-tarefa etc.. Elas operam a nível de procedimentos e ao nível social, pela reformulação dos papéis, isto é, mudando as expectativas dos outros sobre o comportamento das pessoas. Podem ser formuladas a partir do levantamento do comportamento em grupos da organização, identificando-se natureza e dinâmica das relações de trabalho. neste caso papel central deve ser dado aos processos de comunicação interna com estrutura fundamental.

Tais estratégias devem ser implementadas via treinamento para a competência, sejam eles formais (cursos, reciclagens,...) ou realizados no decorrer do exercício da tarefa ("on job training"). A participação e um processo de comunicação bem estruturado também auxiliam na implementação de programas. Estratégias apropriadas à realidade de uma empresa, só podem ser bem executadas a partir de um diagnóstico de clima organizacional, como primeiro passo essencial.

O diagnóstico do clima organizacional também chamado de "pesquisa de ação", refere-se ao modo pelo qual os administradores (ou agentes de mudanças) aprendem quais são os aspectos da organização que precisam ser melhorados, e como se pode ajudá-la a fazer essas melhorias. A proposta é que se faça o levantamento do comportamento individual e nas relações de trabalho. Envolve para uma aplicação correta:

-
- * seleção e elaboração de instrumentos pelos agentes de mudança;
 - * coleta de dados pelos agentes;
 - * análise dos dados pelos agentes de mudança e integrantes representativos da empresa;
 - * feedback da análise para todos os integrantes da empresa;
 - * planejamento das ações indicadas para a empresa (estratégias educacionais e estruturais).

6.3.4 - UM ESTUDO DE CASO PARA EMPRESA DE SERVIÇOS

Visando que este estudo assuma muito mais que limites do puro exercício teórico, através desta necessária abordagem trilhando as premissas de um modelo para o Gerenciamento de Mudanças, foi feita uma aplicação prática buscando-se resultados para o primeiro passo essencial de uma vivência prática: o diagnóstico do clima organizacional. O propósito foi que a partir do exercício prático, este estudo teste um tipo de metodologia (D.O.), que forneça os indicadores necessários para a implementação de estratégias e ações para a qualidade, mais compatíveis com a realidade da produção do Serviço Total, dentro do contexto de produto ampliado que este trabalho defende.

Escolheu-se para aplicação uma empresa fornecedora de um produto no qual grande parte de valor agregado fosse um serviço (e predominantemente interno). A empresa hoteleira apresentou-se como organização muito própria para o que foi proposto, pois afinal a qualidade de seu produto ampliado fundamenta-se nas relações entre funcionários, e destes com hóspedes. Sendo um hotel uma empresa dita de "serviço puro", deve-se entender que a utilização destes modelos pode oportunizar a participação de todos os funcionários, pois se num hotel presta-se serviço, o contato destes com hóspedes é certo - e, não havendo real comprometimento de funcionários com a organização a que pertencem, esta relação hotel-hóspede será frustrada.

Os agentes de mudanças foram representados pela executora deste trabalho, que optou pela entrevista para a coleta de dados, utilizando-se um questionário para orientar e garantir a uniformidade de tratamento. A elaboração do questionário (um modelo para execução deste estudo de caso) considerou para uma organização hoteleira, variáveis que são relevantes segundo aspectos especiais, que são enumeradas conforme grupos a seguir:

*** A - Objetivos**

- . explícitos
- . Claros

*** B - Estrutura organizacional**

- . conteúdo de tarefas
- . organograma/hierarquia
- . formalização
- . autoridade/responsabilidade (normas)
- . padrões de desempenho

*** C - Campo de trabalho**

- . atribuições
- . participação
- . justiça
- . recompensa/incentivos/prêmios
- . cooperação/integração/relacionamento
- . controle funcional

*** D - Comunicação e processo de tomada de decisão**

- . formal
- . autonomia

. confiança profissional

* E - Estilo de liderança

. autoritário/liberal/participativo

. relações: chefia imediata/colegas/superiores

. relação extra-trabalho (benefícios)

* F - Estratégias motivacionais

. oportunidades de crescimento

. política de pessoal (plano de carreira)

As questões foram propostas de modo a permitir cruzamento de respostas, e no Anexo I aparece o modelo do questionário utilizado para aplicação.

- COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada pela executora deste trabalho, assim como a análise aqui apresentada. Porém, ressalta-se conforme exposto no início do item precedente, que a análise deveria ser realizada em conjunto com níveis representativos da administração do hotel, se fosse numa aplicação real do Gerenciamento de Mudanças. Sendo uma simulação, detém-se no teste do questionário para o diagnóstico do clima organizacional e nas possíveis conclusões que possibilita. Esta consideração em nada compromete o objetivo de demonstrar que o diagnóstico do clima organizacional deve ser o primeiro passo essencial na implementação da Qualidade Total, particularmente de serviços internos. Por razão ética e de sigilo não se menciona o nome do hotel.

Escolheu-se para a realização do diagnóstico um hotel sediado em Florianópolis (SC). Inaugurado em 1986, por iniciativa familiar, foi constituído com a finalidade de hospedar, proporcionando um ambiente onde o hóspede sinta-se bem, pelo agradável e esmerado atendimento, dispensado pela empresa. O hotel possui

uma capacidade de 102 apartamentos, tem padrão quatro estrelas e a clientela maior é de executivos. Possui uma taxa ocupacional anual de 60 a 70% (sessenta a setenta por cento) e nos 75 dias de temporada aproximadamente 95% (noventa e cinco por cento). Tinha um objetivo bem definido que foi de nos primeiros cinco anos buscar a fixação da imagem.

- COLETA E TABULAÇÃO DOS DADOS

O questionário serviu como roteiro para uma entrevista com os funcionários do Hotel. Foi aplicado em todas as áreas como recepção, hospedagem, governança, alimentos e bebidas, etc.. Escolheu-se para a coleta de dados o segundo turno que compreende o período das 15:00 às 22:15 horas. Obteve-se 25 questionários respondidos, equivalendo a cerca de um terço (1/3) dos funcionários. Esta quantidade foi considerada suficiente para um teste, dentro dos objetivos pretendidos.

Os dados foram tabulados conforme os grupos das variáveis A, B, C, D, E, F e quanto a seus respectivos aspectos (descritos anteriormente), e ainda, de acordo com o questionário do Anexo I (onde aparecem os escores obtidos em cada alternativa das questões). Gerou-se o Quadro IV.

- ANÁLISE DOS DADOS

A análise pode ser feita, pelo menos através de três enfoques, como descritos a seguir:

a) Grupos de variáveis selecionadas

Os objetivos não representam problemas para o Hotel, pois cerca de 90% dos funcionários pesquisados demonstram conhecê-los. A estrutura organizacional é bem conhecida registrando-se marcações em torno de 70% para os seus aspectos; o escore de 56% para fadiga, deixa claro o caráter das tarefas

QUADRO IV - Quadro demonstrativo das variáveis e respectivos escores obtidos para o diagnóstico do clima organizacional de um Hotel.

VARIÁVEIS E SEUS ASPECTOS	QUESTÕES	ESCORES DA ALTERNATIVA MAIS ESCOLHIDA
GRUPO A - OBJETIVOS * explícitos (filosofia) * clareza	11 01	MÉDIA DOS PERCENTUAIS = 90,0% 92% (atender bem) 88% (atendimento personalizado)
GRUPO B - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL * conteúdo de tarefas * organograma - hierarquia * formalização * autoridade - responsabilidade (normas) * padrões de desempenho	21 02-10 03 04-05 09	MÉDIA DOS PERCENTUAIS = 69,8% 56% (às vezes o trabalho fadiga) 56% (conhece muito bem) - 72% (conhece todas as chefias) 72% (formalização de procedimentos facilita) 76% (aceita totalmente) - 84% (transmissão oral) 73% (critérios adequados)
GRUPO C - CAMPO DE TRABALHO * atribuições * participação * justiça * recompensas - incentivos - prêmios * cooperação - integração - relacionamento * controle funcional	12 - 13 17 - 18 14 28 - 29 15 06 - 08	MÉDIA DOS PERCENTUAIS = 81,4% 96% (conhece suas tarefas) - 88% (sabe totalmente o que se espera) 68% (decide na ausência de chefe) - 96% (opiniões aceitas pelo chefe) 72% (críticas justas do chefe) 82% (recompensa adequada) - 60% (existe premiação) 84% (relação amigável com chefe) 84% (chefe acompanha) - 84% (chefe contribui)
GRUPO D - COMUNICAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO * formal * autonomia * confiança profissional	19 20 27	MÉDIA DOS PERCENTUAIS = 69,3% 88% (superior valoriza trabalho) 60% (cobrança pela decisão) 60% (chefe elogia trabalho)
GRUPO E - ESTILO E LIDERANÇA * autoritário - liberal - participativo * relações: chefia imediata - colegas - superiores * relação extra-trabalho (benefícios)	22 16 30	MÉDIA DOS PERCENTUAIS = 84,7% 80% (participativo) 92% (relação amigável colegas) 82% (assistência quando precisou)
GRUPO F - ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS * oportunidades de crescimento * política de pessoal (plano de carreira)	07 - 25 - 26 23 - 24	MÉDIA DOS PERCENTUAIS = 77,2% 84% (chefe contribui) - 94% (cursos) - 80% (espera promoção) 48% (conhece parcialmente critérios) - 80% (critérios contribuem)

Observações: Escores obtidos pela aplicação do questionário em entrevistas (ver Anexo I).

de um hotel quando em lotação plena. Quanto ao campo de trabalho os valores oscilam, predominantemente, entre 80 e 95%, o que indica um bom nível para execução de tarefas. A comunicação e tomada de decisão evidenciam que apesar

dos funcionários serem valorizados pelos seus chefes (88%), o esquema de cobrança de tarefas e elogios pelos trabalhos podem melhorar (60%). O estilo de liderança é reconhecidamente participativo (80%), relevando-se a assistência extra-trabalho (82%) e conseqüentemente bom relacionamento com os colegas (92%). Quanto às estratégias motivacionais, escores em torno de 80% demonstram expectativa de promoção e concordância com critérios adotados pelo Hotel.

b) Cruzamento de questões

- * 01-clareza de objetivos (88%) x 11-filosofia (92%), demonstram conhecimento da política do Hotel;
- * 04-aceitação de normas (76%) x 09-padrões de desempenho (72%), revelam a aceitação da estrutura formal;
- * 03-atribuições (88%) x 09-critérios adequados (72%) x 14-justiça (72%), mostram coerência para o exercício das tarefas;
- * 15-relação com o chefe (84%) x 18-opiniões aceitas (96%), evidenciam a razão do bom relacionamento com superiores;
- * 06-chefe acompanha (84%) x 08-chefe contribui (84%) x 25-cursos raros (94%), mostram que os funcionários não percebem que orientações durante exercício de tarefas é uma forma de qualificação via treinamento.

c) Variáveis para formulação de estratégias para o Gerenciamento de Mudanças

Reagrupando-se os aspectos pesquisados conforme se relacionem com

- * mudanças estruturais, tem-se como questões relativas à organização:

01 - clareza de objetivos, 02 - hierarquia, 03 - formalização, 04 - aceitação de normas, 05 - transmissão de normas, 11 - filosofia, 12 - atribuições e 21 - conteúdo de tarefas;

todas com percentuais entre 70 e 80%, o que pode-se considerar bons indicadores para implementação de estratégias estruturais para um programa de desenvolvimento da qualidade.

* mudanças comportamentais, tem-se como questões relativas às:

. relações informais, 16-relacionamento amigável com colegas, em 92%;

. relações formais, todas as demais, com escores entre 70 e 80%;

estes valores indicam um bom ambiente para estratégias educacionais para implementação da qualidade.

- RECOMENDAÇÕES PARA O HOTEL

O diagnóstico do clima organizacional através do questionário aplicado no Hotel, permite recomendar-lhe alguns pontos enumerados a seguir. Tais recomendações são baseadas na análise de dados, e no que os estudos da prática estatística demonstram. Já num pré-teste, pode-se assumir que:

* escores abaixo de 70% são pontos fracos a serem combatidos ou melhorados;

* escores acima de 90% são pontos fortes que devem ser potencializados pela organização.

a) *Pontos a serem melhorados:*

* Verificar dimensionamento do quadro de funcionários para épocas de lotação plena ou redistribuir tarefas visando redução da fadiga (questão 21 - 56%);

* Divulgar a situação organizacional de cada funcionário através de um organograma (questão 02 - 65%);

* Deixar claro o tipo de decisão que compete a cada funcionário no caso da ausência da chefia imediata (questão 17 - 68%);

* Estudar um esquema de premiação para funcionários por tarefas bem realizadas (questão 29 - 60%);

-
- * Repensar as formas de cobrança por decisões tomadas e elogios por parte das chefias imediatas (questões 20 e 27 - 60%);
 - * Estruturar um plano de carreira dando conhecimento dos critérios para ascensão funcional (questão 23 - 48%);
 - * Esclarecer que orientação durante tarefas também é forma de: qualificação profissional e na medida do possível oferecer cursos/treinamento (questões 25 - 94% cursos raros).

b) Pontos a serem mantidos e potencializados:

- * Explicitação do bom atendimento ao hóspede (questão 11 - 92%);
- * Conhecimento das atribuições de cada funcionário (questão 12 - 96%);
- * Aceitação de opiniões pelos chefes (questão 18 - 96%);
- * Relacionamento amigável com os colegas (questão 16 - 92%).

c) Indicativos gerais

- * Hotel possui numa visão geral um bom clima organizacional, fator que é importante no seu objetivo de fixação de imagem e desenvolvimento de um programa de qualidade total;
- * A administração participativa adotada, através dos aspectos abordados, está bem direcionada o que vem colaborando para este bom clima para o trabalho;
- * Indica-se que, para a implementação de novos procedimentos para a qualidade, o Hotel possui características que já facilitam a introdução de mudanças.

6.3.4.1 - CONTRIBUIÇÕES DA APLICAÇÃO PRÁTICA

A aplicação prática mostrou para uma empresa que deseja melhorar serviços, a adequação do questionário como instrumento de diagnóstico além da observação, tendo-se em vista a relevância das recomendações que possibilitou fazer. Por outro lado, fica claro que a empresa com produto ampliado com elevado

conteúdo de serviços, é uma organização típica onde pode-se fazer mudanças internas de modo controlado, por tratar essencialmente de comportamento de pessoas e grupos de trabalho.

As estratégias podem se constituir num plano de ação efetivo para a produção da qualidade integrada a todos os níveis organizacionais, e assim a empresa sobreviver (ser competitiva). O sucesso deste plano só é possível para organizações que estejam preparadas para executá-lo, através da consciência de mudanças necessárias e da melhor forma de gerenciar a execução de estratégias. Deste modo, a aplicação evidenciou a necessidade de melhor explicitar alguns pontos mais específicos para a execução de estratégias, isto é, como agir na implementação de programas. Fatores internos estão ligados a esta ação, e identificando-os pode-se melhor estruturar o instrumentos de coleta de dados para o diagnóstico de clima em programas da Qualidade Total. É o que se estudou, e os resultados produzidos deste estudo são relatados a seguir.

6.3.5 - FATORES INTERNOS NAS ESTRATÉGIAS PARA A QUALIDADE

O conceito do planejamento estratégico de atividades tem grande aceitação entre as empresas bem dirigidas durante os últimos tempos. É evidente que a existência de uma estratégia clara e explícita, para direcionar ações diárias, é melhor do que enfrentar a realidade do meio externo de modo improvisado. Nisso firma-se o planejamento estratégico e no seu desenvolvimento verifica-se que são muitos os modos de enfrentar os problemas competitivos, onde a qualidade do produto ampliado faz a grande diferença.

Este trabalho entende que qualquer uma das estratégias geradas é válida, desde que a empresa esteja em condições de enfrentar as exigências para implementá-las. Não basta ser estrategista dizendo-se o que fazer; deve-se saber como fazer. Especificamente estratégias para a qualidade, necessitam de um esforço de adequação de todas as estruturas organizacionais, para manter coerência entre a realidade interna e externa da empresa. Dever-se prever, desde

que a empresa tenha optado por uma direção estratégica, quais fatores devem ser considerados na mudança interna para a implementação das estratégias para os programas da qualidade total.

6.3.5.1 - PROCESSO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA PARA A QUALIDADE

A direção estratégica vem como conseqüência do pensamento estratégico que deve estar difundido na organização, onde o êxito não está nos conceitos mas na habilidade de sintonizar todos os níveis da empresa com o desenvolvimento pessoal e com a estratégia. O processo de direção estratégica deve ser visto como um sistema que integra as formas de dirigir as diversas áreas administrativas, tornando coesa e inter-relacionando todas as funções próprias do trabalho executivo. Não deve, portanto, estar alheio aos programas para a qualidade - aliás, o início do espaço para a qualidade total está no planejamento estratégico global da alta direção da empresa.

Esta visão para a direção estratégica procede daquela reconhecida necessidade de não separar o planejamento da ação, e neste caso são fundamentais: o enfoque integrado, para não resolver problemas complexos com soluções unidimensionais; e, a visão sistêmica, para a concepção da organização como um conjunto de subsistemas. Aqui particularmente se reforça o enfoque do Marketing Integrado, colocando a importância do cliente em todos os níveis - base de avaliação da qualidade em tudo o que se faz.

O processo de direção estratégica deve reconhecer que além da organização ser um meio para a consecução da estratégia, é determinante da estratégia exequível. Neste sentido, a estratégia ideal presume seu alcance por mudanças organizacionais. É impossível pensar em desenvolver sistemas para a qualidade sem gerenciar mudanças, pois o cerne do processo é justamente a melhoria contínua, sempre ajustando fatores internos para a competitividade da organização -- isto é, obter transformação.

Mudanças exeqüíveis na organização são básicas para a implementação de estratégias empresariais. Deve-se por isso planejar e projetar mudanças toleráveis à micro-cultura atual, retocando valores e vencendo hábitos adquiridos que podem se tornar impedimentos para alcance da estratégia. É sempre bom lembrar que para uma empresa atual, a acomodação é o caminho da obsolescência, não se justificando ignorar as dificuldades envolvidas para a melhoria. Projetar mudanças toleráveis nem sempre é simples, mas casos bem sucedidos em programas para a qualidade, na maioria procuram:

- respeitar a cultura local, introduzir prática e sistemas que aproximem a organização da estratégia de qualidade a alcançar gradativamente;
- criar equipes interfuncionais (grupos-tarefa, "task-forces") com objetivo específico de um projeto de melhoria;
- modificar o Sistema de Informação [CARDOSO, 1990] para reconhecer as dimensões desejadas para a estratégia da qualidade total;
- elaborar sucessivos planos de melhoria pessoal, cuidando da coerência entre posição ocupada e funções necessárias à organização como base para mudanças comportamentais no ciclo Qualidade de Vida - Qualidade de Vida no Trabalho - Recursos Humanos para a Qualidade - Qualidade Pessoal.

6.3.5.2 - EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DA QUALIDADE

A realidade do meio empresarial na execução da estratégia para a qualidade, demonstra que o sucesso deste esforço em muito depende das gerências médias da organização. Afinal, como se sabe, o gerente médio está mais próximo da ação. Ele tem uma responsabilidade real bem maior que aquela descrita em cargos ou organogramas, precisando ser um estrategista com mais freqüência do que se pensa e um implementador a todo tempo. O pior é que ele deve responder por desempenhos de terceiros perante seus superiores, que o avaliam numa escala de medida abstrata frente a realidade operacional. Portanto, na

execução de estratégia para a qualidade, o gerente médio o faz através do gerenciamento de relações, onde se exige que ele aja como subordinado, par e superior. É uma situação de constante conflito. Procura-se sintetizar na Figura 21, o que acontece em geral nas empresas que iniciam implantação de programas, através de observações em atividades práticas para este trabalho.

FIGURA 21 - Reações comuns nos níveis organizacionais diante de mudanças necessárias às empresas

HIÉRARQUIA GENÉRICA NA ORGANIZAÇÃO	POSIÇÃO COMUM DIANTE DA MUDANÇA	O QUE PODE ACONTECER
Nível da ALTA ADMINISTRAÇÃO	ALIENANTE decide e transfere o domínio da situação	<ul style="list-style-type: none"> * Engaja-se em reuniões de planejamento estratégico * Informa-se por relatórios * Subestima impactos * Não se comunica por receio de como gerenciar a mudança, sob alegação de competências * Acusa gerentes pela resistência de funcionários
Níveis da gerência INTERMEDIÁRIA	PRESSIONADA a executar estratégias	<ul style="list-style-type: none"> * Deve executar a mudança * Falta de liderança para ajustar várias estratégias * Recebe pouca informação e divide-se * Cerca-se de funcionários perturbados sem atitude de aproximação
Níveis da frente OPERACIONAL	HESITANTE resiste e reage	<ul style="list-style-type: none"> * Sente-se traído ou atacado pela gerência de mudança * Desenvolve sentimento de perda: relacionamento tradicional, estrutura "familiar", possibilidade de carreira... * Estabelece-se o medo em aceitar riscos e ser inovador * Expressa atitude de defesa: raiva, frustração, confusão...

Resumindo, o gerente médio deve considerar sua posição em termos estratégicos, identificando seu ambiente organizacional total, e confrontá-lo com suas forças e fraquezas, bem como com seus valores pessoais. Sua missão de executar estratégias muitas vezes é conflitante, onde a coexistência de interesses diversos não é necessariamente pacífica. O programa de qualidade no início não cai como arma milagrosa para os recursos humanos que o executam; ele vem como uma desconfortável ameaça. O gerente deve portanto, aprender a gerenciar a mudança, articulando e negociando sua autonomia na implantação de programas; deverá:

- * ajudar a si mesmo, avaliando suas habilidades técnicas e comportamentais;
- * buscar o desenvolvimento da estrutura de sustentação organizacional necessária;
- * auxiliar seus pares uniformizando procedimentos e terminologias;
- * liderar grupos de trabalho operacionalizando melhorias visíveis;
- * conscientizar-se não esperando que alta administração gerencie a transição, pois esta raramente tem condições para coordenar trabalhos de grupos de modo integrado, pois cabe-lhe apenas a definição de políticas e diretrizes para o sistema.

6.3.5.3 - PRESSÃO COMO ESTÍMULO NA EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Recursos humanos envolvidos pela execução das estratégias da qualidade, conforme descrito, muitas vezes se colocam em situações conflitantes e mutáveis. Particularmente para o gerente médio, é difícil chegar a um padrão consistente de comportamento. A estratégia passa a ser um fator de pressão neste caso. Aqui é importante diferenciar pressão de stress, visando equilíbrio pessoal na implementação de estratégias.

Entende-se como pressão o conjunto de todas as exigências colocadas sobre o indivíduo. Podem ser exigências físicas ou psicológicas. Algumas

exigências são agradáveis outras não, mas todas aumentam a pressão que as pessoas sofrem. O stress é a resposta do indivíduo a um nível de pressão inadequado; é uma resposta a um tipo de pressão e não a pressão em si. Trabalhos publicados sobre estes conceitos, permitem para fins deste estudo, esboçar os tipos de respostas individuais aos vários níveis de pressão conforme atividades desenvolvidas pela pessoa; veja-se Figura 22.

FIGURA 22 - Respostas aos níveis de pressão

	RESPOSTA	NÍVEL	PRESSÃO
S	CONFLITANTE	INCOMPATÍVEL	ALTA
			↑
T	TENSA	ESTIMULANTE	↑
			↑
R	ÁGIL	ESTIMULANTE	↑
			IDEAL
E	ENERGIZADA	MONÓTONO	↓
			↓
S	LINEAR	MONÓTONO	↓
			↓
S	INERTE	MONÓTONO	↓
			BAIXA

É nos extremos que a pressão trabalha contra as pessoas. Quando a pressão for muito alta ou muito baixa, ou quando ela oscilar entre os dois extremos, o desempenho será pior e por isso se realizará menos. Infelizmente é comum o mito de que um nível de pressão muito alto é necessário para que pessoas dêem o máximo de si. Aqui pecam muitos programas de Qualidade Total, que em busca do imediatismo de resultados ou inabilidade gerencial, geram ações em nível incompatível de pressão em relação ao status organizacional anterior à mudança

necessária. Deve-se prever que o comportamento das pessoas possui um espectro adaptativo, onde as respostas são amadurecidas gradativamente até o nível ideal, e isto leva algum tempo de assimilação. Portanto, é necessário abolir a idéia de que não se ganha nada em luta, o que influencia muitos gerentes em geral, levando à opinião de que a pressão alta é norma. Este não é o caso. Quando se está sob muito stress, não se dá o melhor de si. As pessoas não conseguem se manter neste cima, passam a resistir e o programa de melhoria contínua entra em falência.

Neste ponto, surge um ponto importante para a definição de estratégias. Estas devem ser compatíveis com a cultura organizacional, fazendo com que a pressão que representam, trabalhe para a empresa, buscando equilíbrios entre exigências que serão enfrentadas e capacidade de conviver com elas de modo efetivo. Identificar esta cultura vigente para o desenvolvimento da Qualidade Total, corresponde, como já mencionado, ao levantamento do clima organizacional (necessidade de clientes internos).

O papel do gerente de implantação de programas em empresas é também o de buscar a redução de pressões desnecessárias, o que pode significar a ajuda na identificação de valores e crenças implícitos na organização. Estes devem guiar política, diretrizes, estratégias e projetos da empresa, devendo-se avaliar se são apropriados à mudança e se devem ser desenvolvidos novos valores culturais.

Outro ponto importante para o planejamento estratégico, é que se inclua em sua metodologia, a identificação de valores, necessidades e expectativas dos recursos humanos que convivem com a organização (dirigentes, funcionários e usuários). Pode-se desta forma assegurar o nível ideal de pressão na execução de estratégias, tendo-se uma empresa preparada pela dedicação atenta no planejamento estratégico da qualidade, a três aspectos do projeto organizacional: como o trabalho é diferenciado, como ele é integrado, bem como os sistemas e processos que o facilitam; são as mudanças estruturais no modelo de Desenvolvimento Organizacional que este estudo propõe.

Além de se levantar valores culturais existentes, pode-se identificar níveis de pressão atuais em áreas ou numa empresa como todo, diante de estratégias que

estão sendo colocadas em ação. Já desenvolveu-se aplicações em consequência deste trabalho, com instrumentos elaborados para avaliar o espectro da pressão em determinado período na organização, com resultados promissores para a implementação de programas ligados à Qualidade Total; não são aqui apresentados por fugirem dos objetivos inicialmente propostos.

6.3.6 - ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS PARA O GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Não pretende-se no escopo deste trabalho entrar na discussão da Psicologia, quanto à propriedade de estudo do comportamento na linha behaviorista ou cognitivista.

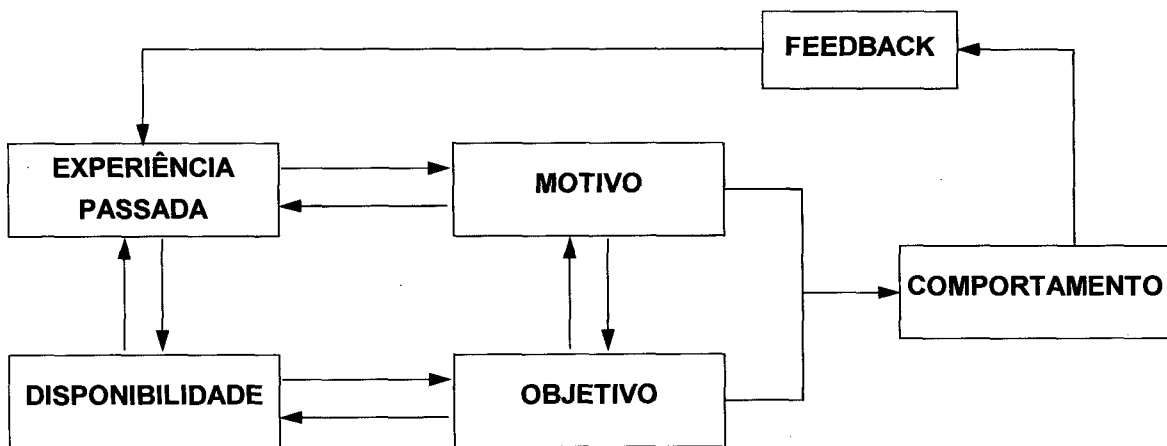
Parte-se da conceituação de comportamento como o conjunto de ações de um indivíduo, sua maneira de ser, agir ou reagir manifestando-se em atitudes observáveis objetivamente. Neste sentido, o comportamento tem como unidade básica a atividade, já que testemunhos subjetivos são pouco confiáveis. Entende-se que este seja conhecimento básico, para que o gerente de mudanças possa melhor executar estratégias de um programa orientado para a Qualidade Total. Poderá assim acompanhar, entender, prever e às vezes, até controlar atividades de seus colaboradores, se souber identificar necessidades que geram determinada ação em certo momento.

Propõe-se para a finalidade deste estudo a abordagem dada por Hersey & Blanchard [1986], adaptando-se suas argumentações num mecanismo de mudança comportamental, como esquematizado na Figura 23.

Objetivamente interpretando o mecanismo de mudança comportamental, observa-se que uma ação só poderá ser esperada, se ela for ao encontro de uma necessidade real do indivíduo. Um estímulo para o comportamento só se tornará uma situação motivadora, se cinco elementos forem consistentes. Em termos práticos:

- * Motivo - é o que provoca a ação, podendo ser consciente ou subconsciente;
- * Objetivo - é para onde se direciona o motivo, sendo desejo próprio do indivíduo;
- * Disponibilidade - é a afinidade do ambiente, onde o indivíduo observa limitações para concretizar sua ação;
- * Experiência passada - é a expectativa (probabilidade) de satisfazer uma necessidade com base em ocorrências anteriores;
- * Feedback - é uma nova entrada no estoque de experiências do indivíduo, a partir de uma ação motivada.

FIGURA 23 - Mecanismo de mudança comportamental



Ficam claros por esta interpretação, quais são os ingredientes necessários nos programas motivacionais para a qualidade. Não adianta criar motivos sem a consistência dos demais elementos. As pessoas desenvolvem uma percepção clara daquilo que favorece ou boicota seu senso de competência, e em geral se desmotivam não por fatores pessoais, mas negligência no planejamento de motivadores por parte da empresa. A situação torna-se irrecuperável se colaboradores são cobrados individualmente, quando têm a noção de que não

desempenham melhor por falta de elementos estruturais na organização. A estrutura para a motivação em programas para a qualidade vem dos elementos descritos para o mecanismo da Figura 23.

6.3.6.1 - DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA E MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE

Convém que se defina muito bem o que seja competência. Muita confusão tem sido causada quando o termo é usado indiscriminadamente dentro das empresas. Ponto relevante é considerar o âmbito a que se refere, quando se avalia competência; deve-se distinguir a competência legal da profissional. Interessa em programas para a qualidade especificamente desenvolver a competência profissional.

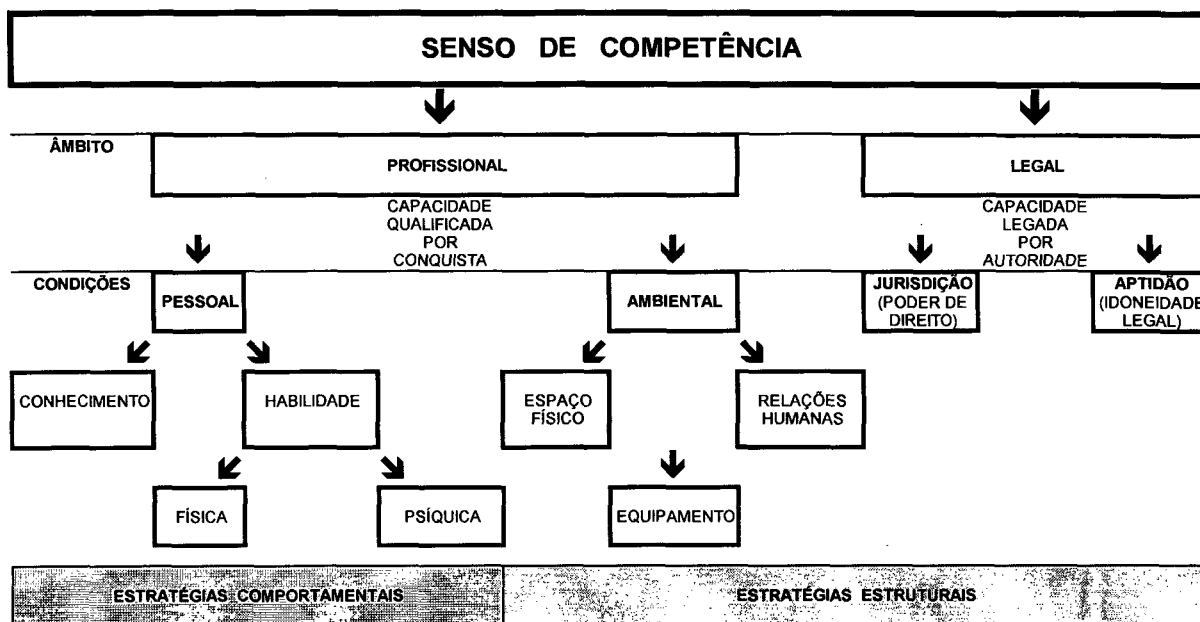
As condições em que se desenvolve o exercício da competência, também devem ser consideradas. Comumente, não se sabe se por conveniência ou desconhecimento, a competência de um indivíduo é aferida por aspectos unicamente relacionados com seu empenho pessoal. Observa-se contudo que, muitas vezes pode a competência, não se expressar devido a condições alheias à vontade exclusiva do indivíduo. É o caso de condições ambientais que podem frustrar a vontade pessoal para um comportamento competente. Fica compreensível, analisando-se o mecanismo de mudança comportamental considerando que tais condições ambientais, correspondem ao elemento "disponibilidade".

Assim visando a qualidade, os programas devem incluir o desenvolvimento do senso de competência do colaborador, através de avaliação de condições pessoais e ambientais. Especificamente a Figura 24 enumera fatores para esta abordagem.

Observa-se que as condições enumeradas para a competência estão inter-relacionadas, porém a identificação agrupada destes fatores, facilita a

elaboração de estratégias e ações específicas para o programa da qualidade numa empresa.

FIGURA 24 - Fatores relacionados ao senso de competência.



É comum que se adote o treinamento como forma de disseminar programas nas empresas. Sem dúvida é a forma mais adequada, desde que seja corretamente implementado. Já se diz que em programas para qualidade, a resistência a mudanças necessárias ocorre por deficiência no treinamento das pessoas.

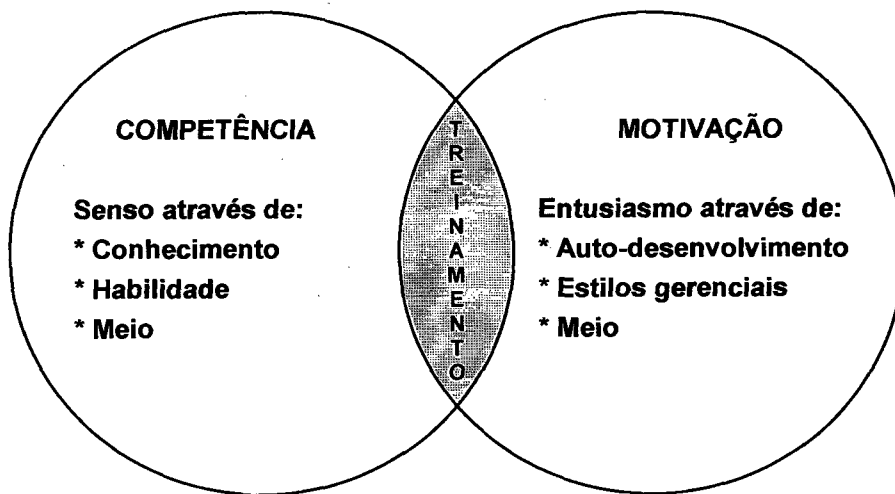
O treinamento visa a competência para a qualidade, através do desenvolvimento de atitudes baseadas no conhecimento técnico e na habilidade. Será deficiente se não incluir as particularidades discutidas para o desenvolvimento da competência, e uma perda de tempo da empresa, se o funcionário não quiser. Portanto, outro ingrediente soma-se às estratégias de mudanças: o indivíduo deverá estar diante de uma situação motivadora. E, aqui vale o que foi apresentado como mecanismo comportamental, quando se deseja gerar motivos para a ação - isto é, motivação. Tanto senso de competência como motivação deverão se sustentar num

contexto organizacional, onde a estrutura da empresa garanta a percepção de um ambiente com disponibilidade para expressão do comportamento para a qualidade, pelos seus funcionários.

Em resumo a Figura 25 mostra, quando treinamentos para a qualidade estarão bem orientados; devem abranger:

- * Estrutura formal, provendo sustentação consistente dentro das estratégias de organização para mudanças;
- * Senso de competência, desenvolvido pelo ambiente (meio), conhecimento técnico e habilidades;
- * Motivação, dando entusiasmo às pessoas para que acreditem em sua capacidade de mudar (autodesenvolvimento) e fazer com que mudanças possam dar certo (abordagens gerenciais).

FIGURA 25 - Orientação de treinamentos para a qualidade



A motivação, além do mecanismo de mudança comportamental tratado, deve ser desenvolvida através dos fatores de:

* Estilos gerenciais, dentro das abordagens participativa, clássica, promocional, progressiva e aderente, já descritas por Paladini [1990].

* Autodesenvolvimento, conforme propõe-se a seguir.

Considera-se que fatores motivacionais relacionados ao autodesenvolvimento, são definitivos em programas da qualidade, pois se expressam nos valores organizacionais de uma empresa. Os fatores motivacionais relacionados com o autodesenvolvimento é que sustentarão para fases críticas do programa da qualidade, que sabidamente passa por momentos de desaceleração e às vezes crises. É impossível desenvolver a Qualidade Total em base consistente sem conhecer esta cultura, que é evidenciada na pesquisa do clima organizacional já exposta anteriormente. Levantado o estágio de autodesenvolvimento das pessoas de uma organização pode-se formular estratégias, tanto comportamentais como estruturais, que propiciem processos de mudanças e continuidade de programas iniciados (como transformação).

O nível de autodesenvolvimento influencia diretamente o senso de competência de um indivíduo, gerando a eficiência profissional e empresarial. Deve ser abordado considerando como motivadores:

- * Processos individuais que incluem auto-estima, autoconfiança e símbolos (estereótipos);
- * Processos interpessoais relativos à empatia, comunicação e expectativas de comportamento através de equipes/parceria/polivalência;
- * Processos organizacionais enfatizando níveis de decisão, metas e formas de reconhecimento.

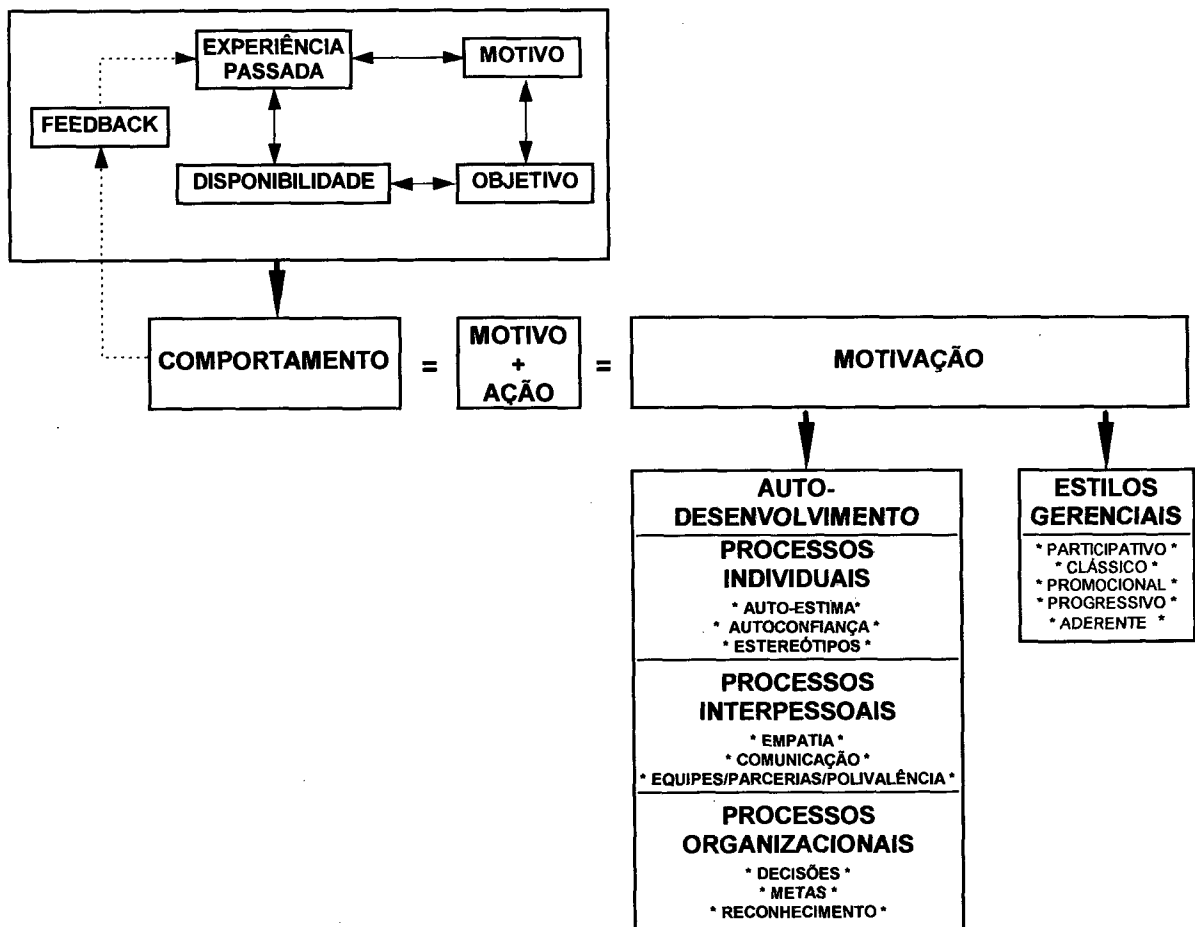
É possível treinar pessoas nestes processos, ajudando-as a se auto-motivarem diante de condições disponíveis em determinados momentos de uma organização. Este é um equilíbrio particularmente importante quando se deseja fazer de mudanças uma constante, visando a flexibilidade organizacional de uma empresa. Aplicações deste tipo já foram realizadas a partir deste estudo, inclusive

com desenvolvimento de motivaciograma para determinado momento numa empresa, mas a descrição destas práticas, não faz parte dos objetivos deste trabalho.

Sumariamente, os ingredientes para a motivação para a qualidade podem ser apresentados conforme a Figura 26.

FIGURA 26 - Fatores motivacionais para programas da qualidade

MECANISMO DE MUDANÇA COMPORTAMENTAL



6.3.7 - ESTRATÉGIAS ESTRUTURAIS PARA GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Aspectos estruturais da organização são determinantes na continuidade do programa de qualidade total a longo prazo. A capacidade de mudança com êxito está diretamente relacionada com a cultura organizacional que foi identificada pelo diagnóstico do clima. A identificação dos valores vigentes na organização permite que se reestruture aspectos formais da organização (estratégias estruturais), para que sejam coerentes as ações do programa de qualidade com características sociais da empresa (estratégias comportamentais). Assim, recomenda-se que no diagnóstico de clima também inclua-se o levantamento de valores culturais da organização, para que se possa até propor nas estratégias, o desenvolvimento de uma nova cultura para a qualidade da empresa.

A prática observa que a sinergia cultural, que define o comportamento e direcionamento de todas as pessoas de uma empresa competitiva, é a do comprometimento. Este equivale a uma adesão interna do indivíduo às propostas de mudanças para a qualidade, produzindo atitudes reativas positivas. Ocorre por processo voluntário, tem natureza agregativa por dar sustentação à pessoa através de situação motivadora adequada.

Programas, a nível operacional para que a qualidade seja efetivamente produzida, desejam em especial o comprometimento. Contrapõe-se à idéia do envolvimento, que traz atitudes reativas negativas por adesão externa, natural como defesa devido ao medo, interesse e/ou conveniência. Quando se estabelece a sinergia do comprometimento, quem não se transforma culturalmente, fica alienado da nova cultura, tendendo a médio prazo a mudar de atitude ou de organização, nesse caso expurgando-se da empresa.

Existem valores culturais básicos que devem ser compartilhados numa organização, e outros, que são deles decorrentes. São valores básicos a serem buscados, para o desenvolvimento de comportamentos de indivíduos na empresa:

* auto-estima, que é a própria aceitação do indivíduo como pessoa;

-
- * empatia, manifestada pela intenção de sair de si para compreender as outras pessoas;
 - * afeição, tomada simplesmente como a dedicação de atenção e tratamento aos outros.

Estes valores, quando desenvolvidos, produzem:

- * valorização do esforço, aprimorando-se o estilo de como tarefas são executadas;
- * reforço positivo, buscando-se primeiramente em pontos altos do comportamento, incentivo para sanar negativos;
- * espaços preenchidos, não deixando funcionários sem o sentimento de afiliação, natural em todos os indivíduos;
- * predisposição positiva, despojando agressividade e trazendo sentimento agregativo para solução de problemas;
- * alavancagem, removendo a inércia nas soluções de problemas que são de todos, própria da departamentalização exacerbada;
- * transparência, evidenciando-se a lucidez administrativa que não faz promessas, mas captura a confiança do indivíduo na organização a que pertence;
- * reconhecimento, esclarecendo que qualquer privilégio foi conquistado, por valorização do esforço/desempenho e não, como objeto de uma concessão.

Estes são os suportes essenciais para a implementação de qualquer estratégia estrutural (mudanças em processos), e que muitas vezes exigem reformulação dos papéis sociais na organização.

6.3.8 - UMA LÓGICA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O estudo comparativo realizado com aplicações feitas a partir deste trabalho e relatos de empresas que obtêm sucesso, traz indicações para o modelo proposto do Gerenciamento de Mudanças orientado para a Qualidade Total:

-
- Mudanças organizacionais são inevitáveis para a implantação de estratégias e devem ser toleráveis à micro-cultura empresarial e encaradas como transformações naturais para a sobrevivência.
 - O enfoque humano funciona como fator-chave para a implantação de programas de melhoria contínua, não só pela pesquisa do comportamento do consumidor; justifica-se além do cliente externo, ao ocupar-se das necessidades do cliente interno, determinadas no levantamento de clima organizacional pelos valores culturais vigentes e a serem desenvolvidos.
 - Programas para a qualidade devem avaliar os fatores inter-relacionados no mecanismo de mudança de comportamento, estabelecendo os cursos de ação compatíveis com níveis de pressão suportáveis pelos recursos humanos da empresa. Administrar pessoas para a Qualidade de Total não é o mesmo que se faz com outros recursos; como o próprio termo diz, elas são "recursos" - mas, "humanos". Por isso num modelo de Gerenciamento de Mudanças fundamentado no Desenvolvimento Organizacional, também considera-se mecanismos educacionais para estes recursos.
 - Não se deve separar planejamento da ação para a qualidade; a operacionalização do programa deve ser cuidadosamente avaliada desde o princípio.
 - O alto nível decisório da empresa deve estar embebido com a filosofia de direção estratégica não agindo de modo alienante, mas revendo níveis adequados de responsabilidade e autonomia nos programas.
 - As mudanças podem ser motivadoras desde que estratégias sejam implantadas nas empresas por vias educativa e estrutural; neste sentido, é compatível o Desenvolvimento Organizacional para a Qualidade Total.
 - O gerente médio é o elemento-chave na execução de estratégias e o faz principalmente pelo gerenciamento de relações humanas; recursos humanos devem ser planejados em termos de um ciclo para sua qualidade (Qualidade de Vida - Qualidade de Vida no Trabalho - Recursos Humanos para a Qualidade - Qualidade Pessoal).

- Fatores para o nível ideal de pressão, senso de competência e motivação podem ser obtidos por uma avaliação prévia de valores, necessidades e expectativas de recursos humanos da empresa, e que podem ser identificados já no primeiro passo de levantamento do clima organizacional; assim, devem já serem incluídos no planejamento estratégico para a qualidade visando a formulação de suas estratégias.

Estas considerações associadas com a linha exposta neste tópico para o Gerenciamento de Mudanças, reforçam a formulação de estratégias estruturais para papéis desempenhados em sistemas e procedimentos da qualidade em empresas orientadas para o serviço total agregado ao produto ampliado; e ainda, a formulação de estratégias comportamentais para desenvolvimento individual e nas reações de trabalho necessárias. Dentro do enfoque deste estudo, a abordagem bem se enquadra numa lógica de implantação destas estratégias, através da interação de fatores esquematizados pela Figura 27.

Os fatores indicados baseiam-se em práticas empresariais a partir da fundamentação teórica realizada para este trabalho. Ressalta-se que não é evidente qual seria o motor da mudança entre estes fatores, mas sabe-se que para a empresa operar com eficácia deve haver consistência entre cada um deles.

- * Valores culturais, correspondem a tudo o que estimula a prática de atitudes estabelecidas com base em algo reconhecido como válido para todos da empresa;
- * Estrutura organizacional, refere-se à definição de amplitude e elementos que dão garantia de suporte concreto para a execução de estratégias com agilidade administrativa;
- * Direção estratégica, que dê enfoque integrado através da definição de políticas/diretrizes e delegação compatível para funções executivas;
- * Estratégias de mudança, atualizadas por difusão contínua de informações num processo de comunicação que reforce a consistência entre objetivo empresarial e ações/metasp;

FIGURA 27 - Determinantes da eficácia empresarial na implantação das estratégias de mudanças



* Sistemas e procedimentos, com desenvolvimento coerente de subsistemas administrativos que definam claramente procedimentos para sustentação de desempenhos dentro da flexibilidade desejada;

-
- * Habilidades gerenciais, através da preparação para a liderança e adequada atribuição de responsabilidade com autonomia para articular soluções de melhoria;
 - * Recursos humanos, desenvolvidos dentro de fatores para a competência e motivação num planejamento amplo de aspectos sua qualidade.

A empresa para o sucesso no Gerenciamento de Mudanças, para que estas sejam reconhecidas com naturalidade numa base contínua, deve cuidar destes determinantes.

Este tópico identificou as premissas para o Gerenciamento de Mudanças e desenvolveu indicadores para uma proposta de levantamento das necessidades dos clientes internos para implementação da qualidade com foco no produto ampliado. É aplicável porque:

- * é uma forma de implementar mudanças planejadas para a qualidade com estratégias estruturais e comportamentais, via desenvolvimento de competência e motivação em bases duradouras;
- * mudanças de comportamento são melhor conseguidas através de um direcionamento para a participação de funcionários, e os esquemas apresentados instrumentalizam o desenvolvimento de programas da qualidade com a cooperação de todos;
- * coloca o diagnóstico organizacional como o primeiro passo fundamental no esforço pela qualidade num foco de competitividade, onde a partir de uma cultura conhecida pode-se propor ações compatíveis com expectativas, comportamentos e estrutura empresarial, minimizando os receios de implementação de mudanças.

Deseja-se enfatizar mais um vez, que uma situação comum em programas de mudanças em organizações visando a qualidade, é o investimento em um único tipo de estratégia, comportamental ou estrutural. A falta de atenção para a necessidade de integrar as mudanças com educação individual, freqüentemente, ameaça a alcance dos resultados pretendidos. E neste sentido, reforça-se o diagnóstico do clima organizacional como essencial para a qualidade. Um ponto

que claramente deve ser estabelecido para o diagnóstico organizacional, é que qualquer que seja o instrumento a ser desenvolvido, não existe um modelo que possa ser aplicado indistintamente a qualquer empresa. Necessita-se em cada caso, conforme particularidades, estabelecer os indicadores de clima necessários e a partir disso, desenvolver o diagnóstico. Portanto não existe um modelo, mas sim uma metodologia que é aplicável às pesquisas sociais, seja em ambiente interno ou externo à organização.

6.4 - PESQUISA DE MERCADO PARA COMPARAÇÃO ENTRE CONCEITOS DE QUALIDADE DOS CONSUMIDORES E DISTRIBUIDORES (SERVIÇO EXTERNO)

Especificamente este tópico relata o trabalho da pesquisa de campo, que teve como objetivo, verificar algumas definições teóricas que esta tese propõe e que são carentes de comprovação prática. Buscou-se pesquisar clientes externos conforme categorias de produtos consumidos, detendo-se em seguida na análise de seus comportamentos frente à avaliação da qualidade que desejam. Fez-se também uma análise comparativa entre o que estes clientes desejam, e o que o fornecedor do ponto de entrega pensa que seja importante para os primeiros.

6.4.1 - DESCRIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

É fato reconhecido que nada do que for desenvolvido para o enfoque do produto ampliado, dispensará o necessário conhecimento do que o consumidor deseja. A pesquisa de mercado para levantamento de necessidades bem como da avaliação da qualidade por parte de consumidores sempre deverá ocorrer, visando a identificação das dimensões relevantes, onde mais objetivamente estas estarão sendo produzidas para o acompanhamento do produto em todo o seu ciclo, frente as prioridades estratégicas da empresa em seu mercado. Esta idéia já foi defendida nos pontos 6.1 e 6.2 deste trabalho.

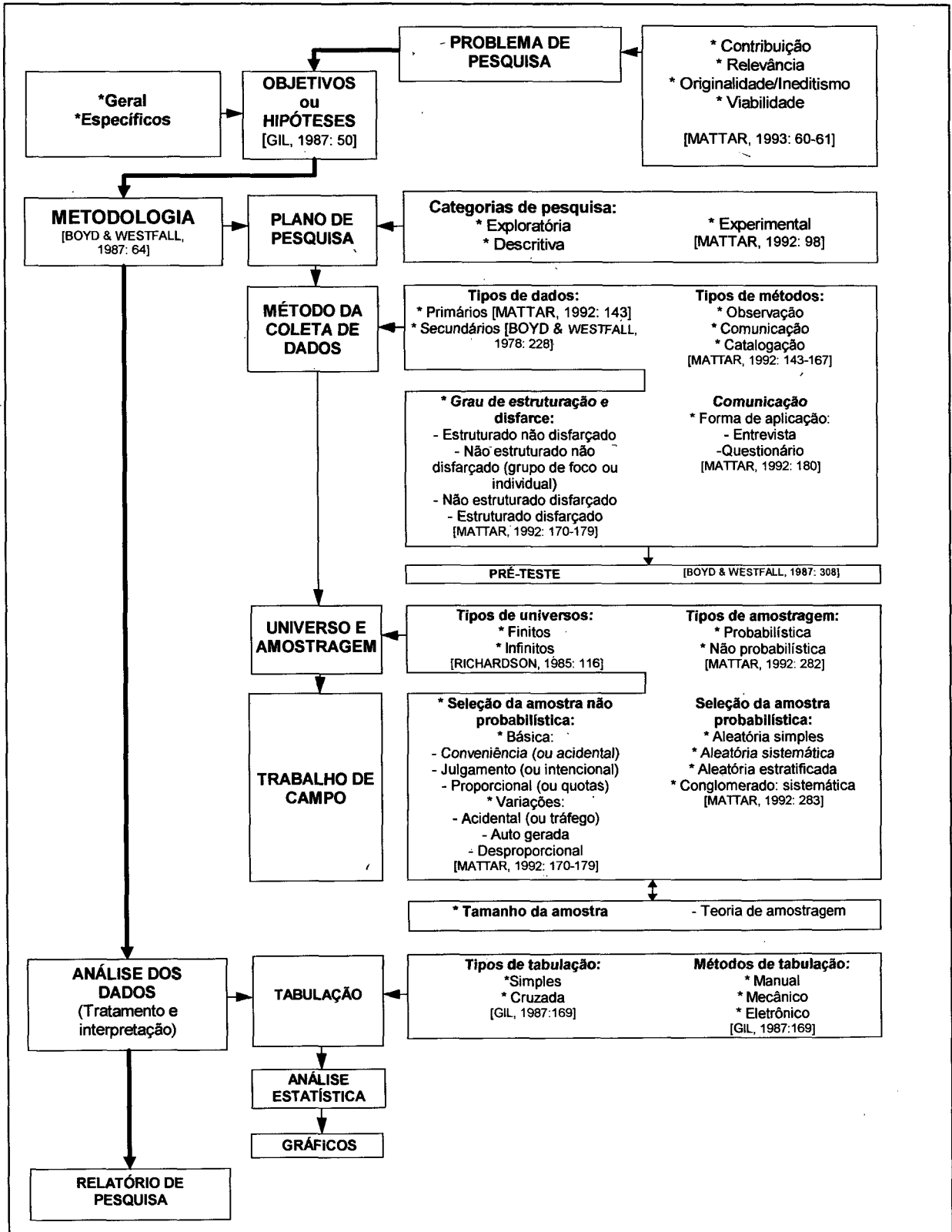
6.4.1.2 - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE MERCADO

Não se prende no corpo deste relato, ao detalhamento dos passos seguidos para a pesquisa de mercado e que lhe conferem a necessária validade científica. À semelhança da estrutura deste trabalho e da pesquisa que justificou seu tema (Apêndice I), estruturou-se dois grandes levantamentos de mercado conforme recomendações para o desenvolvimento de pesquisas científicas esquematizadas pela Figura 28, que sumariza o descrito para metodologia de pesquisa de mercado para a produção da qualidade (Ponto 5.4.2.4). Os relatórios de pesquisa de mercado encontram-se na sua íntegra nos Apêndices desta tese, sendo:

- * Apêndice II - "Fatores Influentes nas Decisões do Consumidor Final de Produtos e Serviços", e,
- * Apêndice III - "Fatores de Avaliação da Qualidade nos Pontos de Venda de Produtos e Serviços".

A amplitude da pesquisa foi restrita aos consumidores finais de alguns produtos/serviços e aos gerentes dos respectivos pontos de venda, esquematizados conforme Figura 16 para os níveis do serviço externo agregado a produtos ampliados de fabricantes. Foram assim definidos, para possibilitar análise comparativa entre o que os consumidores desejam e o que os pontos de venda acham que estes querem. O objetivo foi verificar se os produtores oferecem o devido serviço externo a seus distribuidores por mais tangíveis que sejam seus produtos, já que a avaliação da qualidade pelo consumidor final se faz pelos benefícios percebidos no produto ampliado. Convém deixar claro que neste trabalho (veja-se esquema da Figura 16), o âmbito a pesquisa de mercado é o último elo na cadeia de distribuição, constituindo o ponto de contato com o consumidor final.

FIGURA 28 - Estrutura de um projeto de pesquisa científica.



6.4.1.3 - CATEGORIAS DE PRODUTOS PARA A PESQUISA DE MERCADO

A definição das categorias de produtos foi realizada analisando-se os conceitos de produto ampliado, atividades de suporte e de interface, que foram esquematizados na Figura 14, quando tratou-se da ampliação dos conceitos de produto e serviço. Conforme defende este trabalho:

Considerando que atividades sejam ações em relação ao produto ampliado e que de algum modo afetarão na avaliação da qualidade pelo consumidor final e, se conforme exposto, a diferença está no grau de relação entre atividades de suporte e atividades de interface, então pode-se identificar categorias de produtos onde haja a combinação:

* *Produto Ampliado = Avaliação do Benefício*

(Características Tangíveis + Características Intangíveis)

Considerando que atividades sejam ações em relação ao produto ampliado e que de algum modo afetarão na avaliação da qualidade pelo consumidor final e, se conforme pode-se inferir, a diferença está no grau de relação entre atividades de suporte e atividades de interface, então pode-se identificar categorias de produtos onde haja a combinação:

- + Suporte + Interfaces.....por exemplo: restaurante, assistência técnica de som e imagem, automóveis;
- + Suporte - Interfaces.....por exemplo: alimentos, eletrodomésticos;
- Suporte + Interfaces.....por exemplo: empresa aérea, "serviços puros";
- Suporte - Interfaces.....não deve existir tal produto.

Admite-se portanto, que seja possível estabelecer "categorias de produtos" a partir da relação entre características de qualidade incorporados no suporte e aquelas incorporados nas interfaces. Interesse particular cabe à identificação da dimensão que, além de atividades, possibilite estabelecer o grau

que diferencia produtos e serviços mencionado por Teboul. Isso possibilitaria a avaliação da qualidade de produtos de uma empresa, o que facilitaria uma análise da qualidade a partir de um planejamento integral do produto ampliado em todas as fases do seu ciclo. Desenvolver este modelo não é objetivo deste estudo; é uma perspectiva de pesquisa futura.

Evidências da observação e descritas na literatura, conduziram à definição das seguintes categorias de produtos para a pesquisa de mercado, junto a consumidores finais de:

- * Empresas Aéreas,
- * Eletrodomésticos,
- * Automóveis,
- * Aparelhos de Som e Imagem,
- * Alimentos, selecionados por apresentarem algum tipo diferenciado de processamento e/ou acondicionamento: café, frango resfriado, margarina e óleo.

Realizou-se para esta pesquisa a aplicação de 1541 questionários na Grande Florianópolis, entre o segundo semestre de 1993 e segundo de 1994, com nível de confiança de 95,4% e erro admissível de 2,5%. Os resultados estão no Apêndice II.

Uma análise comparativa pode ser realizada, colhendo-se informações junto aos pontos de venda destes produtos, definindo-se então uma pesquisa junto a gerentes de:

- * Empresas Aéreas,
- * Comércio de Eletrodomésticos,
- * Concessionárias de Automóveis,
- * Assistência Técnica de Aparelhos de Som e Imagem,
- * Supermercados.

Esta pesquisa envolveu a aplicação de 60 questionários entrevistando gerentes dos principais pontos de venda da Grande Florianópolis, entre outubro e novembro de 1994. Os resultados estão no Apêndice III.

6.4.2 - PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA PESQUISA DE CAMPO

O trabalho de pesquisa realizado representa valioso referencial para diversas análises; contudo, prende-se aqui apenas àqueles que reforçam os objetivos desta tese.

Foi com o propósito de fazer destas investigações de mercado um referencial de estudo para outros interesses, em pesquisas relacionadas com qualidade de produtos numa percepção global (ampliada), que reuniu-se o conjunto de relatórios dos trabalhos de campo realizados para esta tese, num volume em separado para facilitar consultas e manuseio. Neste sentido constrói-se para o presente, os quadros-resumo com informações selecionadas pela pesquisa de mercado pertinentes aos resultados buscados por esta tese, aos quais pede-se que se recorra nas respectivas linhas referenciadas e que são analisadas para as interpretações a seguir. Os principais dados da tabulação da pesquisa do Apêndice II são sumarizados pelos Quadros V A-B-C.

I. A falta de articulação de respostas para conceitos de qualidade, preferência de produto e forma de acondicionamento..., pode revelar insatisfação com a avaliação global da qualidade do produto/serviço. (Quadro V A-B-C)

Reforça esta afirmação o número de respostas tendo sido expressivo para automóveis da marca Ford em 32,8% (Linha 7), considerando as menções de marcas anteriores, com razão de troca, os defeitos por elas apresentados (Linha 14) como VW (41,7%), Fiat (16,2%) e Chevrolet (15,3%). Pessoas com marcas anteriores que apresentaram problemas, buscavam uma marca diferente.

QUADRO V A - RESUMO DE PONTOS RELEVANTES PARA ANÁLISE

PESQUISA

"FATORES INFLUENTES NAS DECISÕES DO CONSUMIDOR FINAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS"

Número de Questionários = 1541 pessoas Nível de Confiança = 95,4% Erro Admissível = 2,5%

As menções indicadas foram selecionadas entre as mais incidentes até somarem percentual em torno de 70,0%

PESQUISA	EMPRESAS AÉREAS	ELETRÔ- DOMÉSTICOS	AUTOMÓVEIS	SOM E IMAGEM	ALIMENTOS GERAL (*) Média	CAFÉ	FRANGO RESFRIADO	MARGARINA	ÓLEO
PARCIAL									
AMOSTRA	278	326	341	318	278	70	68	70	70
NÍVEL CONFIANÇA	95,4%	95,4%	95,4%	95,4%	95,4%	25,2%	24,4%	25,2%	25,2%
ERRO ADMISSÍVEL	6,0%	5,5%	5,4%	5,6%	6,0%	da Amostra	da Amostra	da Amostra	da Amostra
PERFIL									
SEXO	Masculino - 72,7%	Feminino - 55,8%	Masculino - 69,4%	Masculino - 55,1%	(*)Fem. - 60,9%	Feminino - 62,1%	Feminino - 53,0%	Feminino - 68,6%	Feminino - 60,0%
FAIXA ETÁRIA -1-	36-45 anos - 35,4% 26-35 anos - 24,8% 46-55 anos - 19,4%	26 a 35 anos - 37,1% 19 a 25 anos - 23,6% 36 a 45 anos - 20,6%	26 a 35 anos - 32,8% 36 a 45 anos - 27,7% 19 a 25 anos - 26,0%	19 a 25 anos - 38,4% 26 a 35 anos - 34,3%	(*) 36 a 45 anos - 28,7%	36 a 45 anos - 30,3% 26 a 35 anos - 27,3% 46 a 55 anos - 18,2%	19 a 25 anos - 25,8% 26 a 35 anos - 25,8% Até 18 anos - 18,2%	26 a 35 anos - 28,6% 36 a 45 anos - 27,1% Mais 56 anos - 22,9%	36 a 45 anos - 28,6% 26 a 35 anos - 22,8% 46 a 55 anos - 20,0%
FAIXA DE RENDA -2-	Mais de 15 SM - 61,9% 10 a 15 SM - 21,1%	3 a 6 SM - 25,5% 6 a 10 SM - 9,9% 10 a 15 SM - 16,3% Dependente - 14,1%	Mais de 15 SM - 30,2% 6 a 10 SM - 25,4% 10 a 15 SM - 20,3%	6 a 10 SM - 24,2% 10 a 15 SM - 22,0% 3 a 6 SM - 21,4%	(*) 3 a 6 SM - 29,7%	3 a 6 SM - 30,3% Até 3 SM - 25,8% 6 a 10 SM - 15,2%	3 a 6 SM - 28,8% Até 3 SM - 25,8% 6 a 10 SM - 18,2%	3 a 6 SM - 30,0% 6 a 10 SM - 28,6% Até 3 SM - 14,3%	6 a 10 SM - 21,4% Dependente - 20,0% Até 3 SM - 18,6% 10 a 15 SM - 17,1%
ESTADO CIVIL -3-	Casado - 62,3%	Casado - 65,0% Solteiro - 25,2%	Casado - 51,1% Solteiro - 40,8%	Casado - 55,0% Solteiro - 38,7%	(*) Casado - 65,5%	Casado - 62,1% Solteiro - 27,3%	Casado - 68,2% Solteiro - 22,7%	Casado - 68,6% Solteiro - 17,2%	Casado - 62,9% Solteiro - 25,7%
OCUPAÇÃO -4-	Autônomo - 26,0% Func. Público - 22,5% Emp. Privada - 22,5% Do Lar - 14,4%	Func. Público - 23,3% Emp. Privada - 18,4% Autônomo - 17,5% Do Lar - 14,4%	Func. Público - 27,1% Autônomo - 20,3% Estudante - 14,4% Emp. Privada - 13,6%	Func. Público - 21,7% Estudante - 17,9% Emp. Privada - 17,6% Autônomo - 14,4%	(*) Func. Público - 25,3%	Func. Público - 40,9% Autônomo - 16,7% Do Lar - 12,1%	Func. Público - 23,1% Do Lar - 15,3% Emp. Privada - 12,3% Prof. Liberal - 10,8%	Do Lar - 28,6% Autônomo - 18,6% Func. Público - 17,1% Emp. Privada - 10,0%	Autônomo - 27,1% Do Lar - 21,4% Func. Público - 20,0%
ESCOLARIDADE -5-	Superior Completo - 55,3% Superior Incompleto - 22,6%	2º Grau Completo - 37,1% Superior Completo - 26,4% Superior Incompleto - 13,5%	Superior Completo - 42,0% Superior Incompleto - 33,9%	Superior Incompleto - 34,0% Superior Completo - 28,9% 2º Grau Completo - 26,2%	(*) 2º Grau Completo - 35,4%	2º Grau Completo - 34,8% Superior Completo - 30,3% Superior Incompleto - 15,2%	2º Grau Completo - 33,8% Superior Completo - 21,6% 1º Grau Incompleto - 20,0%	2º Grau Completo - 40,0% Superior Completo - 20,0% 1º Grau Completo - 14,3%	2º Grau Completo - 32,9% 1º Grau Incompleto - 18,6% Superior Completo - 17,1% 2º Grau Incompleto - 15,7%
DADOS RELEVANTES									
FINALIDADE DE COMPRA -6-	A Serviço - 56,4% A passeio - 36,4%	Uso Doméstico - 76,7%	Uso Particular - 79,1%	Uso Doméstico - 84,6%	(*)Uso Dom. - 91,3%	Uso Doméstico - 97,0%	Uso Doméstico - 95,5%	Uso Doméstico - 87,1%	Uso Doméstico - 85,7%
MARCAS ADQUIRIDAS -7-	Varig - 83,8%	Airno - 18,2% Waltia - 17,8% Brestemp - 14,7% Sem Preferência - 12,6% Consul - 9,8%	Ford - 32,8% Volkswagen - 29,3% Fiat - 20,9%	Sony - 17,3% Panasonic - 17,0% Gradiente - 14,8% Philips - 13,2% Sharp - 10,1%	(*) Sem Preferência - 39,8%	Mellita - 37,9% Nescafé - 16,7% Sem Preferência - 13,6%	Sem Preferência - 60,6% Macedo - 21,2%	Sem Preferência - 40,0% Beceel - 28,6% Doriana - 12,8%	Sem Preferência - 44,3% Soya - 24,3% Mazola - 18,6%

QUADRO V B - RESUMO DE PONTOS RELEVANTES PARA ANÁLISE

PESQUISA

"FATORES INFLUENTES NAS DECISÕES DO CONSUMIDOR FINAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS"

Número de Questionários = 1541 pessoas Nível de Confiança = 95,4% Erro Admissível = 2,5%

As menções indicadas foram selecionadas entre as mais incidentes até somarem percentual em torno de 70,0%

PESQUISA.	EMPRESAS AÉREAS	ELETRO- DOMÉSTICOS	AUTOMÓVEIS	SOM E IMAGEM	ALIMENTOS GERAL	CAFÉ	FRANGO RESFRIADO	MARGARINA	ÓLEO
PARCIAL									
AMOSTRA	278	326	341	318	278	70	68	70	70
NÍVEL CONFIANÇA	95,4%	95,4%	95,4%	95,4%	95,4%	25,2% da Amostra	24,4% da Amostra	25,2% da Amostra	25,2% da Amostra
ERRO ADMISSÍVEL	6,0%	5,5%	5,4%	5,6%	6,0%				
DADOS RELEVANTES									
FREQÜÊNCIA DE COMPRA -8-	Eventual - 33,5% Mensal - 24,1% Anual - 12,8%	Pela Primeira Vez - 61,7% Para Reposição - 21,5%	De 2 a 4 anos - 56,2% De 5 a 7 anos - 21,9%	Pela Primeira Vez - 53,1% Para Ter Mais Um - 32,4%	(*) Semanal - 41,2%	Semanal - 42,4% Mensal - 34,8%	Semanal - 45,5% Quinzenal - 24,2%	Semanal - 50,0% Mensal - 15,7% Diária - 15,7%	Quinzenal - 30,0% Semanal - 27,1% Mensal - 27,1%
FATORES INFLUENTES NA DECISÃO DE COMPRA -9-	Horário Voo - 28,5% Serviço de Bordo - 16,8% Manutenção - 12,3% Pontualidade - 10,8% Preço - 10,2%	Qualidade - 19,7% Durabilidade - 19,5% Preço - 14,4% Imagem da Marca - 9,7% Assistência Técnica - 6,6%	Preço - 18,3% Modelo - 17,1% Conforto - 13,5% Durabilidade - 10,5% Tamanho - 8,7% Segurança - 8,5%	Qualidade - 26,1% Tecnologia - 19,9% Durabilidade - 12,8% Formato-Design- Tamanho - 8,3% Preço - 7,8%	(*) Qualidade - 34,3% (*) Preço - 28,0%	Qualidade - 51,1% Preço - 21,7%	Preço - 29,6% Qualidade - 22,6% Validade - 13,8% Questões de Saúde - 13,3%	Qualidade - 37,5% Preço - 33,9%	Preço - 26,7% Qualidade - 25,9% Questões de Saúde - 17,0%
FATORES INFLUENTES NA ESCOLHA DO PONTO DE VENDA -10-	Atendimento - 24,6% Localização - 18,3% Fidelização - 12,8% Prazo Pagto - 11,2% Credário Fácil - 8,5%	Preço - 27,1% Atendimento - 20,6% Promoções- Descontos - 16,8% Facilidade de Crédito - 9,5%	Bom Atendimento - 21,3% Localização - 17,2% Oferece Garantia - 17,2% Confiança - 16,2%	Preço - 24,8% Atendimento - 20,7% Promoções- Descontos - 18,1% Facilidade de Crédito - 17,0%	(*) Localização - 30,5% (*) Promoções - 17,0%	Localização - 30,0% Promoções - 13,0% Variedade de Produtos - 13,0%	Localização - 30,3% Promoções - 15,9% Atendimento - 15,1% Formas de Pagamento - 11,4%	Localização - 37,0% Formas de Pagamento - 16,0% Atendimento - 16,0%	Localização - 24,6% Promoções - 22,2% Higiene - 12,8% Formas de Pagamento - 11,9%
FORMA DE ACONDICIO- NAMENTO -11-	-x-	-x-	-x-	-x-	(*) Sem Preferência - 71,29%	Sem Preferência - 60,6% A Vácuo - 16,8%	Sem Preferência - 75,8%	Sem Preferência - 68,6% Plástico - 22,9%	Sem Preferência - 80,0% Leite - 14,3%
OBSERVAÇÃO DE VALIDADE -12-	-x-	-x-	-x-	-x-	(*) Observa - 2,0%	Observa - 1,98%	Observa - 1,38%	Observa - 1,12%	Observa - 3,45%
UTILIZAÇÃO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA -13-	-x-	Sem Resposta - 83,1% Não resolveu - 3,4%	Sim - 74,0% Atendimento Bom - 64,1%	Sem Resposta - 93,1% Não Resolveu - 1,6%	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
MARCA ANTERIOR E RAZÃO DE TROCA/ DEFEITOS -14-	-x-	Sem Resposta - 64,4% Arno - 10,6%	Volkswagen - 41,7% Fiat - 16,2% Chevrolet - 15,3%	Sem Resposta - 53,1% Philips - 9,4% Gradiente - 6,9%	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-

QUADRO V C - RESUMO DE PONTOS RELEVANTES PARA ANÁLISE

PESQUISA

"FATORES INFLUENTES NAS DECISÕES DO CONSUMIDOR FINAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS"

Número de Questionários = 1541 pessoas Nível de Confiança = 95,4% Erro Admissível = 2,5%

As menções indicadas foram selecionadas entre as mais incidentes até somarem percentual em torno de 70,0%

PESQUISA	EMPRESAS AÉREAS	ELETRO- DOMÉSTICOS	AUTOMÓVEIS	SOM E IMAGEM	ALIMENTOS GERAL	CAFÉ	FRANGO RESFRIADO	MARGARINA	ÓLEO
PARCIAL									
AMOSTRA	278	326	341	318	278	70	68	70	70
NÍVEL CONFIANÇA	95,4%	95,4%	95,4%	95,4%	95,4%	25,2% da Amostra	24,4% da Amostra	25,2% da Amostra	25,2% da Amostra
ERRO ADMISSÍVEL	6,0%	5,5%	5,4%	5,6%	6,0%				
DADOS RELEVANTES									
UTILIZAÇÃO DE MANUAL -15-	-x-	Sim - 84,7%	-x-	Sim - 84,0%	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-
CONCEITO DE QUALIDADE									
ÊNFASE PREDOMINANTE -16-	Cumprir Horário - 25,1% Bom Atendimento - 19,2% Segurança - 14,9% Serviços Prestados - 13,3%	Durabilidade - 21,32% Funciona Corretamente - 19,45% Desempenha Funções Propostas - 17,56% Imagem da Marca - 12,97%	Não Comete Erros - 16,7% Não Sabe - 13,8% Possui Bom Atendimento - 12,6% Da Garantia - 12,6% Possui Boa Mão-de-Obra - 9,7% É Rápida - 8,4%	Desempenho do Produto - 57,5% Durabilidade - 20,2%	(*) Não Sabe - 11,5%	Sabor Agradável - 32,67% Aroma - 1,88% Não Sabe - 11,88% Fino - 10,85% É Forte - 10,89%	Bom Aparência - 26,12% Fresco - 11,19% Prazo de Validade - 10,45% Não Sabe - 8,21% Condições Ideais de Conservação - 8,21% Bom Sabor - 7,46%	Sabor Gostoso - 25,84% Cremosa - 20,22% Não Faz Mal à Saúde - 14,61% Não Sabe - 14,61%	Sem Cheiro Desagradável na Comida - 16,09% Não Altera Gosto do Alimento - 16,09% Rendimento a Durabilidade - 14,94% Não Sabe - 11,49% Não Prejudica Saúde - 10,34%
EVIDÊNCIA ESTATÍSTICA									
PROVÁVEL CORRELAÇÃO -17-	* Motivo da Escolha do Ponto de Venda X Faixa Etária * Motivo da Escolha do Ponto de Venda X Estado Civil	* Preferência de Marca X Escolaridade	* Avaliação do Atendimento X Faixa Etária * Avaliação do Atendimento X Faixa de Renda * Avaliação do Atendimento X Ocupação Principal * Fatores de Escolha do Carro X Faixa de Renda	* Motivo da Escolha da Loja X Estado Civil * Preferência de Marca X Ocupação Principal	* Motivo da Compra do Produto X Escolaridade	-x-	-x-	-x-	-x-

Este fato parece confirmar-se quando toma-se os resultados obtidos para eletrodomésticos e aparelhos de som/imagem (Linhas 13 e 14). A expressiva falta de respostas evidencia que pessoas insatisfeitas, parecem desenvolver um "mecanismo mental" de esquecimento da marca e assistência técnica recorrida no caso de defeitos, particularmente no caso de manufaturados.

Importante é salientar é que na descrição obtida na bibliografia, eletrodomésticos e aparelhos de som/imagem são produtos manufaturados, considerando-se que características tangíveis predominantes e relacionadas com o desempenho funcional do produto. Automóveis em termos de decisão compra envolvem decisões expressivas sobre características de serviços pós-venda, e neste caso, representam peso as características intangíveis na percepção global da qualidade do produto.

Confirma-se que clientes insatisfeitos em geral não reclamam ou mudam de marca, em geral porque acreditam que não vale o tempo ou trabalho de fazê-lo, que ninguém se importa com seu problema e nada fará para resolver, ou não sabe onde ir ou o que fazer. Há aparentemente um maior risco de insatisfação em relação a produtos ampliados, que tenham predominância em conteúdo de serviços.

Particularmente chama-se atenção à característica da avaliação da qualidade de produtos alimentícios. A avaliação da qualidade do produto está praticamente "fundida" com a qualidade percebida do ponto de venda (supermercado). Veja-se para estes artigos a reincidência da menções "não sei" para a qualidade do produto numa média de 11,5% (Linha 16), e "sem preferência" por marcas em 39,6% (Linha 7). Assim, o fator que leva a aquisição do produto é a disponibilidade no ponto de venda. Parece que a categoria de produtos pesquisados "automóveis" representa um divisor entre características tangíveis e intangíveis incorporadas a produtos; veja-se que foi nesta categoria entre as pesquisadas, que obteve-se mais a menção "não sabe" quando buscou-se o conceito de qualidade (Linha 16 com 13,8%).

II. As instalações físicas e o preço parecem ser os fatores mais utilizados pelos consumidores para avaliar a qualidade das características intangíveis incorporadas ao produto ampliado pelo ponto de venda. (Quadro V A-B-C)

A constatação do item anterior remete à análise dos produtos alimentícios, pois parecem ser os que melhor representam o conceito de produto ampliado onde características tangíveis e intangíveis definem a avaliação da qualidade pelos consumidores. Já que não há expressiva preferência de marca, mas que razoavelmente expressa-se a qualidade dos produtos pesquisados (café, frango resfriado, margarina, óleo), como características vinculadas ao produto em si e incorporados pelos processos produtivos nas fábricas (Linha 16), resta verificar em que contribui o ponto de venda. Veja-se a Linha 10: expressivamente a localização e preço (representado por promoções e formas de pagamento). É bom também que se verifique, a informação obtida para as demais categorias pesquisadas, evidenciando que com relação a serviço incorporado ao produto ampliado, de fato a localização (instalações físicas) e preço (descontos, promoções, crediário, pagamento) são os indicadores de qualidade do serviço total, avaliados pelos consumidores.

Convém igualmente ressaltar, mais um ponto que esta pesquisa permitiu evidenciar. Já que características tangíveis são mais fáceis de avaliar, parece então lógico compreender porque consumidores geralmente reclamam mais de produtos manufaturados do que com relação a serviços. [HESKETT, SASSER & HART, 1990:42]. Também vale admitir mas uma vez, que os riscos são mais percebidos nos serviços do que nos produtos manufaturados, já que percepção equivale a uma avaliação pessoal onde entram escala de valores e mapas mentais de indivíduos.

III. A disponibilidade do produto ampliado tende a ser considerada como dimensão crítica na avaliação positiva da qualidade pelo cliente. (Quadro V A-B-C)

Buscando agora identificar melhor a questão da instalação física como elemento relevante na avaliação da qualidade do produto ampliado a ser oferecido, já que o preço parece ser um fator muito ligado a custo de produção mais conhecido, por isso controlável desde que especificadas suas variáveis. Tomando-se a disponibilidade como a dimensão da qualidade que representada pela facilidade de acesso/contato com o produto; por exemplo, o produto disponível na prateleira, proximidade do local de compra, instalações adequadas, estacionamento, horários oportunos, sem filas de espera, existência do produto na hora e local de sua necessidade. Tais elementos podem ser analisados pela pesquisa, considerando-se o fator de influência na escolha do ponto de venda (Linha 10). As categorias pesquisadas mostram que à exceção de eletrodomésticos e aparelhos de som/imagem (onde prevalecem itens relativos a preço), todos os demais colocam as menção "localização" do ponto de venda como fator de escolha para aquisição de produtos. Particularmente no caso de compra de produtos alimentícios, a localização aparece em média de 30,5% como fator decisivo na escolha do supermercado.

Pode-se prognosticar algumas evidências desta constatação conforme comportamento de consumidores em relação a categorias de produtos ampliados, que envolvem o maior ou menor número de características intangíveis, relevando a importância destas últimas na avaliação da qualidade pelos consumidores. Fatores que podem ser interpretados pelos dados de perfil da amostra pesquisada (Linhas 1 a 5). Inicialmente pode-se até considerar como próprios de Florianópolis por ser entendida como uma cidade turística de funcionários públicos em larga escala. Contudo, não devem ser negligenciados por transparecer tendenciosas, já que observações em pesquisas de comportamento de consumo do mercado global, indicam mudanças culturais de estilo de vida com tendências de:

-
- crescente número de famílias com renda dupla e pessoas que moram sozinhas (solteiros/descasados/viúvos) que necessitam de tempo além do horários de trabalho para sair, comprar e usar serviços, não dispondo de quem faça isso por eles.
 - evolução de uma sociedade multicultural, declinando a visão de um dia de descanso para todos conforme afiliação religiosa; vários países ocidentais rompem com legislação para este fim gradualmente.
 - disponibilidade de mão-de-obra interessada em remuneração, às vezes complementar, independente de horário que atendam a interesses particulares; por exemplo, horário noturno para pais que se alternam no cuidado de filhos, tempo parcial para estudantes.
 - crescimento de automatização de equipamentos, que facilitando para clientes o pagamento com ficha ou cartões e reduzindo custos operacionais para fornecedor.

Os fatos parecem mostrar a crescente importância dos serviços embutidos nos produtos independente do grau de características tangíveis que os compõem, e que de fato representarão a grande vantagem competitiva.

IV. Quanto maior o conteúdo do produto ampliado em características intangíveis (serviço) maior o número de fatores de perfil do consumidor a serem identificados. (Quadro V A-B-C)

Parece óbvia esta afirmação mas a pesquisa de mercado realizada identifica estes fatores de perfil mais claramente. A definição de perfil de clientes é essencial principalmente no que se refere à percepção da qualidade (intangíveis), isto é, características relacionadas com avaliação pessoal como estado civil, faixa etária, escolaridade, ocupação e faixa de renda.

Os cruzamentos de dados com busca das prováveis correlações estatísticas (Linha 17) indicam o resumo do Quadro VI.

QUADRO VI - Possíveis correlações entre fatores da decisão de compra nas categorias de produtos pesquisadas

DADOS DE PERFIL ↔ CATEGORIAS DE PRODUTOS ↓	FAIXA ETÁRIA	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	OCUPAÇÃO	FAIXA DE RENDA
ALIMENTOS			* ESCOLHA DO PRODUTO		
ELETRODOMÉSTICOS			* ESCOLHA DO PRODUTO		
SOM E IMAGEM		* ESCOLHA DO PONTO DE VENDA		* ESCOLHA DO PRODUTO	
EMPRESAS AÉREAS	* ESCOLHA DO PONTO DE VENDA	* ESCOLHA DO PONTO DE VENDA			
CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS	* AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO			* AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO	* AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO * ESCOLHA DO PRODUTO

Esta é uma constatação de outras pesquisas relatadas, onde aparentemente consumidores de renda mais alta provavelmente possam reclamar mais que os que de baixa, e que jovens têm maior probabilidade que os mais idosos. Sugere-se também, que outros fatores que influenciam na possibilidade de reclamação: a maior informação, gravidade do problema, importância do produto para o consumidor e perda financeira envolvida.

V. A tangibilidade de um produto ampliado numa percepção total de qualidade pelo consumidor pode ser medida pelas características de seu desempenho intrínseco. (Quadro VII)

Agupando-se por semelhança (23 grupos) as interpretações das 1991 menções obtidas quanto à qualidade de um produto entre as categorias pesquisados para este trabalho, observa-se que as indicações relacionadas ao desempenho funcional podem representar na percepção do consumidor, o grau de tangibilidade. Observe-se que o grupo mais incidente na articulação do conceito de qualidade de um produto, foi o relacionado com as características intrínsecas (função principal) do produto com 34,7% das menções (Linha 3). Comparando-se este grupo para as categorias pesquisadas, verifica-se que a percepção da qualidade que enfatizam tais características mais tangíveis, reduzem conforme:

alimentos (52,8%) > eletrodomésticos (47,2%) > aparelhos de som e imagem (41,5%) > concessionárias de automóveis (32,6%) > empresas aéreas (1,3%).

QUADRO VII - Conceitos de qualidade agrupados por ênfase predominante nas articulações dos consumidores finais de produtos/serviços

AGRUPAMENTO DOS CONCEITOS DE QUALIDADE	CITAÇÕES		ALIMENTOS		EMPRESAS AÉREAS		ELETRODOMÉSTICOS		SOM/IMAGEM		AUTOMÓVEIS	
	NÚMERO	PERCENTUAL	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
01 - Atendimento	72	3,6			72	19,2						
02 - Clientes	69	3,5	6	1,4	1	0,3	28	8,7	28	8,8	6	1,0
03 - Características Intrínsecas	691	34,7	217	52,8	5	1,3	154	47,2	132	41,5	183	32,6
04 - Instalações	42	2,1	11	2,7	31	8,2						
05 - Limpeza e Higiene	7	0,3	5	1,2	2	0,5						
06 - Funcionários	12	0,6			12	3,2						
07 - Eficiência	261	13,1	21	5,1	7	1,9	75	23,0	99	31,1	59	10,5
08 - Preço	126	6,3	6	1,4	10	2,7	1	0,3	6	1,9	103	18,4
09 - Sem Resposta	49	2,5	46	11,2			1	0,3	2	0,6		
10 - Serviços	50	2,5			50	13,3						
11 - Segurança	131	6,5	25	6,2	58	15,5					48	8,6
12 - Assistência Técnica	58	3,1					6	1,8	19	6,0	33	5,9
13 - Comunicação	23	1,1			1	0,3	8	2,5			14	2,5
14 - Pontualidade	129	6,5	28	6,8	98	26,1					3	0,5
15 - Seriedade	132	6,6	46	11,2	8	2,1	43	13,2	5	1,6	30	5,5
16 - Conforto	82	4,1			4	1,1	1	0,3	1	0,3	76	3,5
17 - Modernidade	33	1,6					5	1,5	26	8,2	2	0,3
18 - Ação Empresarial	2	0,1			2	0,5						
19 - Única Opção	10	0,5			10	2,7	3	0,9				
20 - Qualidade	6	0,3			3	0,8						
21 - Sem Preconceito	1	0,1			1	0,3	1	0,3				
22 - Todos Têm	1	0,1										
23 - Oportunidade	4	0,2									4	0,7
TOTAIS	1991	100,0	411	100,0	375	100,0	326	100,0	318	100,0	561	100,0

Comprova-se portanto a afirmativa de que a diferença entre um produto manufatura e um serviço puro é apenas em grau... das características que lhes conferem desempenho esperado da sua função principal - isto é, aquelas que se referem ao seu desempenho técnico (em essência, a utilidade a que o produto se propõe).

Esta conclusão pode ser confirmada por relatos que enfatizam que, as alternativas de escolha de um consumidor em relação a serviços (mais intangíveis) é menor do que para opções de produtos (mais tangíveis), devido à dificuldade de estar exposto a uma quantidade maior de alternativas concorrentes em serviços. Por isso, há uma ênfase maior na avaliação depois da compra e maior busca de informações nos consumidores para os serviços do que para manufaturados. Como serviço é experiência, tende por isso o cliente a confiar mais em informações

personais, em geral amigos que já tiveram a experiência, quando procuram avaliar antes da compra. Isto é, a avaliação de desempenho de um produto ampliado só é possível por uma experiência pessoal na sua utilização.

VI. Há uma tendência dos consumidores em articular o conceito relativo a qualidade enfatizado por apelos de campanhas publicitárias, o que pode revelar nenhuma percepção real do que seja a qualidade do produto. (Quadro V A-B-C)

Tal fato evidencia-se particularmente quando se investiga produtos ampliados com características mais tangíveis, como o caso da categoria alimentos pesquisada. A maioria das articulações do conceito de qualidade pelos pesquisados, repetem os apelos das campanhas publicitárias na época veiculadas para os produtos. Ressalta-se o número expressivo de menções "não sabe" (Linha 16) para estes produtos, e o nível de escolaridade predominante (Linha 5 - 2º grau). Não querendo ser discriminatória a conclusão, pode-se inferir que o conceito tem a ver com uma cultura de consumo, baseada numa qualidade que ainda é apenas um apelo e não uma realidade incorporada à vida da grande maioria de pessoas. Acentua-se esta conclusão verificando-se a provável correlação estatística entre a variável "motivo de compra do produto" com "escolaridade" (Linha 17).

Cabe neste sentido, lembrar da importância do planejamento/projeto do produto compatível com a cultura vigente para o segmento de mercado-destino. Além de respeitar particularidades culturais deve-se pensar na obsolescência do produto, a fim de obter o retorno do investimento que garanta o esforço de tê-lo colocado no mercado. Isso significa dizer que além do comportamento do consumidor, deve-se analisar as alterações que poderão ocorrer a partir da inovação introduzida e ação da concorrência, que finalmente acabarão por influir no comportamento de compra, de modo consciente ou não das pessoas.

Quando a concorrência cresce e um segmento amadurece, a maioria dos negócios tendem a tornar o produto-núcleo fundamentado no desempenho

essencial, não mais representando um fator de diferença competitiva mas qualificador para o mercado. A liderança nestas características mais tangíveis é difícil de ser mantida pela facilidade de imitação, é o que é pior, às vezes levaram muito tempo e custo no desenvolvimento. A vantagem competitiva está firmemente atrelada ao planejamento do produto desde suas primeiras etapas de concepção e detalhamento técnico das inovações, a serem incorporadas durante o seu ciclo de vida. Deve-se lembrar a projetistas de produtos/serviços, que funções secundárias destinadas a atrair clientes e distinguir o negócio, podem ser imitadas e tendem a constituir novas exigências pelo fato do consumidor incorporá-las ao núcleo do produto.

VII. A percepção de gerentes dos pontos de venda sobre o que os clientes mais desejam como sendo bom atendimento, denota que este é um importante ponto de contato para a avaliação da qualidade daquilo que se oferece, em termos de qualidade de produto ampliado. (Quadro VIII)

Utilizou-se o mesmo critério para uniformizar os conceitos de qualidade (obtendo-se 18 grupos) das 131 menções dos gerentes de pontos de venda das categorias de produtos pesquisados, quanto ao que julgam ser qualidade de seus serviços. Indicações relativas ao atendimento (24,4%), satisfação de clientes (16,0%) e adequação de produtos (11,5%) foram as mais incidentes. Pelo tipo de indicações obtidas na pesquisa do Apêndice III, vê-se que os produtores estão longe de perceber a importância do contato no ponto de venda, em relação a informações úteis para seus produtos.

Pontos de entrada de informações, sejam ou não reclamações, são os empregados atendentes de clientes no ponto de venda, aqueles que recebem ligações telefônicas ou fornecem informações de recepção geral na empresa produtora, funcionários de intermediários, gerentes tanto da empresa como de distribuidores ou pontos de venda, cartas ou cartões de resposta via correio ou pontos de recepção, queixas a terceiros. Todos podem funcionar como um fluxo de

informação; uma pesquisa de mercado usada para medir e sugerir a melhoria da qualidade numa perspectiva de produto ampliado. Se pontos de venda são entrada de informações, é estranha a despreocupação dos fabricantes em não observar os agrupamentos obtidos entre opiniões, de consumidores finais de seus produtos e o que gerentes das frentes de venda pensam. Vejam-se dos dados do Quadro I. É ainda pertinente lembrar que as chances de comentários negativos sobre o produto/serviço, dos clientes diretamente no ponto de venda é maior, e na maioria das vezes são negativos. O pior é que há a tendência de uma aparente "vingança" das pessoas que se sentem lesadas, em disseminar sua experiência negativa para outros; é uma evidência prática não verificada pela pesquisa científica, mas compreensível frente ao estudo do comportamento de consumidor. Confirma-se o fato já reforçado por outras pesquisas sobre relato de experiências pessoais com produtos, segundo o que clientes satisfeitos repassam sua opinião a quatro outras pessoas, enquanto os insatisfeitos repassam a negativa a dez. Completa esta conclusão, um sinal de alerta identificado pelo TARP-Technical Assistance Research Programs Institute [1986], onde estudos específicos de cada setor industrial sugerem que menos de 5% das reclamações sobre bens duráveis ou serviço chegam às sedes das empresas produtoras.

QUADRO VIII - Conceitos de qualidade agrupados por ênfase predominante nas articulações de gerentes de pontos de venda de produtos/serviços

AGRUPAMENTO DOS CONCEITOS DE QUALIDADE	CITAÇÕES		SUPERMERCADOS		EMPRESAS AÉREAS		RESTAURANTES		ELETRODOMÉSTICOS		SOM E IMAGEM		HOTÉIS		BANCOS		AUTOMÓVEIS	
	NÚMERO	PERCENTUAL	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
01 - Atendimento	32	24,4	2	13,3	2	10,0	7	22,6	3	37,5	3	25,0	5	20,0	4	21,0	6	54,5
02 - Clientes	21	16,0	1	6,6			2	6,5	5	62,5	3	25,0	4	16,0	6	31,5		
03 - Características Intrínsecas	15	11,5	1	6,6			10	32,3			3	25,0	1	4,0				
04 - Instalações	8	6,1	1	6,6			1	3,2				5	20,0	1	5,3			
05 - Limpeza e Higiene	8	6,1	1	6,6			6	19,3				1	4,0					
06 - Funcionários	8	6,1	1	6,6	1	10,0	2	6,5				3	12,0	1	5,3			
07 - Eficiência	7	5,3			1	10,0						3	12,0	3	15,8			
08 - Preço	7	5,3	1	6,6	2	20,0							1	4,0	1	5,3	2	18,2
09 - Sem Resposta	6	4,7	6	40,5														
10 - Serviços	4	3,0									3	25,0	1	4,0				
11 - Segurança	4	3,0			2	20,0								2	10,5			
12 - Assistência Técnica	2	1,6															2	18,2
13 - Comunicação	2	1,6					1	3,2					1	4,0				
14 - Pontualidade	2	1,6			2	20,0												
15 - Seriedade	2	1,6					1	3,2									1	9,1
16 - Conforto	1	0,7					1	3,2										
17 - Modernidade	1	0,7													1	5,3		
18 - Ação Empresarial	1	0,7	1	6,6														
TOTAIS	131	100,0%	15	100,0	10	100,0	31	100,0	8	100,0	12	100,0	25	100,0	19	100,0	11	100,0

**QUADRO IX - COMPARAÇÃO ENTRE O QUE OS CONSUMIDORES DESEJAM
E O QUE OS GERENTES PENSAM QUE ESTES QUEREM
DE SEUS PONTOS DE VENDA**

Os valores indicados são percentuais (%)

AGrupamento Fatores											CLIENTES					GERENTES GLOBAL (MÉDIA)
	Menções	EMPRESAS AÉREAS	ELETRDOMÉSTICOS	AUTOMÓVEIS	SOM E IMAGEM	ALIMENTOS GERAL (MÉDIA)	Café	Franco Resfriado	Margarina	Óleo	GLOBAL (MÉDIA)	EMPRESAS AÉREAS	ELETRDOMÉSTICOS	AUTOMÓVEIS	SOM E IMAGEM	
ATENDIMENTO	24,6 (2)	20,6 (2)	31,1 (1)	20,7 (2)	12,8 (3)	9,0	15,1	16,0	10,3	21,9 (2)	30,0 (1)	23,2 (1)	14,2 (4)	20,0 (2)	40,0 (1)	25,5 (1)
Rápido			9,8													
Seguro/Cortês											30,0	15,4	7,1	4,0	26,7	
Atendimento	24,6	20,6	21,3	20,7		9,0	15,1	16,0	10,3							
SEGURANÇA	20,6 (3)	2,2 (8)	25,5 (2)	0,1 (8)	9,7 (5)	7,0	9,1	10,1	12,8	11,6 (5)	30,0 (1)	19,2 (2)	7,1 (5)	4,0 (4)	26,7 (2)	17,4 (3)
Confiança			16,2													
Segurança						2,0	0,8	2,5			30,0	19,2	7,1	4,0	26,7	
Confiabilidade				0,1												
Higiene						5,0	8,3	7,6	12,8							
Fidelidade ao Ponto	12,8	2,2														
Indicação de Terceiros	7,8		9,3													
FACILIDADES	18,3 (4)	6,9 (5)	17,2 (3)	4,4 (5)	39,1 (1)	39,0	37,9	44,6	34,9	17,2 (3)	0	3,8 (4)	14,3 (3)	8,0 (3)	0	5,2 (6)
Localização	18,3	3,3	17,2	2,4		30,0	30,3	37,0	24,6							
Estacionamento						9,0	7,6	7,6	10,3							
Proximidade		3,6		2,0												
PRODUTOS OFERECIDOS	0	14,9 (3)	3,2 (5)	14,9 (4)	8,0 (6)	13,0	6,8	5,9	6,3	8,2 (5)	0	0	0	0	0	0
Variedade		8,0		5,0		13,0	6,8	5,9	6,3							
Produto que Agrada		0,1														
Faltam em Outros Pontos			3,2													
Últimos Lançamentos		1,8		3,4												
Pronta Entrega		5,0		6,5												
SERVIÇOS ADICIONAIS	4,8 (6)	0	17,2 (3)	0	0,6 (8)	0	1,5	0	0,8	4,5 (7)	0	15,4 (3)	21,4 (2)	28,0 (1)	0	13,0 (5)
Assistência Técnica												15,4	21,4	28,0		
Garantia			17,2													
Serviços Complementares	4,8															
Entrega a Domicílio							1,5		0,8							
PREÇO	6,0 (5)	45,9 (1)	4,8 (4)	42,9 (1)	14,4 (2)	13,0	15,9	6,6	22,2	22,8 (1)	20,0 (2)	19,2 (2)	28,7 (1)	20,0 (2)	20,0 (3)	21,6 (2)
Promoções/Descontos	6,0	18,8		18,1		13,0	15,9	6,6	22,2							
Preço		27,1	4,8	24,8							20,0	19,2	28,7	20,0	20,0	
OPÇÕES PAGAMENTO	25,7 (1)	9,5 (4)	0	17,0 (3)	12,1 (4)	9,0	11,4	16,0	11,9	12,9 (4)	0	0	0	0	0	0
Prazo	11,2															
Creditário	8,5	9,5		17,0												
Convênios	6,0															
Formas						9,0	11,4	16,0	11,9							
OUTRAS	0	0	1,0 (6)	0	3,5 (7)	10,0	2,3	0,8	0,8	0,9 (8)	20,0 (2)	19,2 (2)	14,3 (2)	20,0 (2)	13,3 (4)	17,3 (4)
Qualidade											20,0	15,4	14,3	20,0	13,3	
Único Ponto			1,0													
Casual						10,0	2,3	0,8	0,8							
Outras												3,8				
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

VIII. Não há concordância entre o que o consumidor deseja e aquilo que o gerente do ponto de venda pensa que é importante oferecer para seus clientes. (Quadro X)

A análise do quadro é auto-explicativa, basta observá-lo; é uma conseqüência dos dados apresentados no anterior (Quadro IX). As informações foram obtidas pelo cruzamento de duas perguntas de igual sentido para consumidores (O que busca em relação ao ponto de venda) e para gerentes destes mesmos pontos de venda (O que pensa que clientes desejam de seu ponto de venda). A única e quase coincidência, pode ser identificada quando tabula-se valores globais (que nem sempre podem ser consistentes numa análise por categorias de produtos), aparecendo apenas a inversão entre a maior importância dada pelos consumidores ao preço (22,8% consumidores X 21,6% gerentes) enquanto gerentes pensam que é o atendimento (25,5% gerentes X 21,9% consumidores).

Reafirma-se a conclusão anterior e ainda enfatiza-se que se não há concordância naquilo que seja realmente expectativa do cliente, dificilmente pode-se projetar um processo que forneça um produto globalmente percebido como de qualidade.

Se, por exemplo reclamações são resolvidas satisfatoriamente, há maior possibilidade de recompra pela recuperação do serviço na ponta (isto é, no ponto de venda) permanecendo o consumidor envolvido, leal à marca e ao ponto de venda. Geralmente empregados e gerentes de pontos de venda não têm instrumentos tampouco autoridade para resolver problemas dos clientes; a dificuldade de solução de reclamações em tempo real dificulta a recuperação do serviço. Deve-se considerar também o ambiente específico de entrada de informações (reclamações) e tipo de problemas possíveis que clientes enfrentem evitando recorrências. Neste sentido o emprego da tecnologia para a informação ágil a todo o ciclo do produto faz sentido, constituindo-se num apelo atraente tanto para a empresa produtora como para a construção de imagem junto ao cliente. Cuide-se que, pode-se não obter seu potencial pleno, se a gerência no ponto de

venda não reconhecer a tecnologia básica do processo para o resultado do negócio, tanto do produtor como distribuidor.

QUADRO X - PRIORIDADES CONFORME INCIDÊNCIA DE MENÇÕES PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE ENTRE CONSUMIDORES E GERENTES DOS PONTOS DE VENDA

FATORES	MENÇÕES EM											
	EMPRESAS AÉREAS		COMÉRCIO DE ELETRODOMÉSTICOS		CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS		ASSIST. TÉCNICA DE SOM E IMAGEM		SUPERMERCADOS		GLOBAL	
	CONSUMIDOR	GERENTE	CONSUMIDOR	GERENTE	CONSUMIDOR	GERENTE	CONSUMIDOR	GERENTE	CONSUMIDOR	GERENTE	CONSUMIDOR	GERENTE
ATENDIMENTO - Rápido - Seguro - Cortês	2	1	2	1	1	4	2	2	3	1	2	1
SEGURANÇA - Confiança - Confiabilidade - Higiene - Fidelidade - Indicação de Terceiros	3	1	6	2	2	5	6	4	5	2	5	3
FACILIDADES - Localização - Estacionamento - Proximidade	4	-	5	4	3	3	5	3	1	-	3	6
PRODUTOS OFERECIDOS - Variedade - Agradar - Falta em Outros Pontos - Últimos Lançamentos - Pronto Entrega	-	-	3	-	5	-	4	-	6	-	6	-
SERVIÇOS ADICIONAIS - Assistência Técnica - Garantia - Serviços Complementares - Entrega a Domicílio	6	-	-	3	3	2	-	1	8	-	7	5
PREÇO - Promoções - Descontos	5	2	1	2	4	1	1	2	2	3	1	2
OPÇÕES DE PAGAMENTO - Prazo - Creditário - Convênios - Formas	1	-	4	-	-	-	3	-	4	-	4	-
OUTROS - Qualidade - Único Ponto - Casual - Diversos	-	2	-	2	6	2	-	2	7	4	8	4

Justifica-se pois a tecnologia em serviços complementares a produtos (produto ampliado), quando esta propiciar agilidade de informações para a autonomia de decisão do prestador no contato direto com o cliente, e quando esta propiciar um enxugamento estrutural das operações tradicionais que coloque o cliente fora das instalações. A redução do contato direto dá maior chances de controle das percepções.

IX. O fabricante não oferece o apoio adequado aos pontos de venda finais de seus produtos.

Se os fabricantes oferecem algum tipo de acompanhamento das atividades nos pontos de venda, conforme mencionam 81,7% dos gerentes (Quadro 3 - Apêndice III), parece que não é considerada a forma adequada. Basta analisar a dispersão do total de respostas (19,5% para 3 itens), quanto ao tipo de apoio que gerentes de pontos de vendas pesquisados desejam. Mesmo que se considere que desejam assistência técnica permanente, orientação e serviços de apoio, vê-se que em termos de percepção global da qualidade pelos consumidores finais (Quadro V - Linha 16), não há consistência entre o que o cliente deseja e o que o produto ampliado oferece.

A realização do trabalho de campo através da pesquisa de mercado para as categorias de produtos selecionadas para este trabalho, serviram para reafirmar o que é encontrado na literatura, mas sem uma constatação formal e prática da realidade. A principal argumentação desta tese é a favor da qualidade de serviços como diferencial competitivo para empresas com visão de negócios. Justifica-se esta afirmativa pela evidente evolução nas orientações seguidas na competitividade: "a competição aparentemente progride de *características para custos*, depois para *qualidade* e por fim para *serviço*." [DAVIDOW & UTTAL, 1991:41]. A explicação desta evolução influenciou sensivelmente na escolha deste tema de trabalho; a maioria das empresas está com suas preocupações direcionadas para a qualidade como fator de competitividade - a evolução descrita por estes autores, indica que o próximo fator de vantagem comparativa será o serviço ao cliente.

Foi o que direcionou este trabalho de campo, procurando ver no cliente o foco das atenções, e quem de fato avalia a qualidade do produto numa perspectiva global, onde interações ocorrem em qualquer contato que mantenha com a empresa, envolvendo ou não um produto - é o que habitualmente vem sendo

chamado de "momentos da verdade" da qualidade de serviços. Porém, os desencontros entre o que se quer e o que se faz evidenciados pelo Quadro X, mostra a distância desta prática.

Os resultados obtidos reforçam o que foi constatado na revisão bibliográfica, que mesmo com a pulverização de conceitos e idéias, pode-se obter uma ordenação mais coerente de conclusões agora reforçadas:

- a) A falta de concepção sistêmica da produção de serviços é uma das causas da dificuldade de seu gerenciamento operacional, não rompendo-se contudo com as prescrições de autores tradicionais, que publicam na área da qualidade de serviços.
- b) As dimensões são várias, mas as serem priorizadas na qualidade de serviços são ligadas a aspectos psicológicos, éticos e de tempo; características de comportamento humano.
- c) Serviços com qualidade exigem uma empresa orientada para clientes, voltada para o gerenciamento de sua experiência total com as ofertas prometidas (o produto ampliado).
- d) Propostas de gerência operacional deverão ter marcos nos enfoques de sistemas administrativos e aperfeiçoamento de processos empresariais, todos estruturados a partir das necessidades identificadas os clientes e nas interações destes com a empresa.
- e) Os sistemas de produção de serviços podem ser analisados em termos do âmbito do processo produtivo, conforme atividades de suporte e interface (interações), onde cada subsistema possui "lógica" operacional própria, mas com forte componente de interações pessoais.
- f) Os serviços caracterizam-se pela produtividade como consequência da qualidade, sendo que métodos da industrialização podem ser aplicados, desde que otimizem as dimensões de valor para clientes.

-
- g) A utilização intensiva de recursos humanos em serviços coloca a opção alternativa de sistemas tecnológicos, onde torna-se imprescindível considerar o novo papel da Produção e Marketing na mudança de foco, onde ao lado do paradigma de estrutura estará o de desenvolvimento de cultura para a qualidade.

6.5 - PROPOSTA DE UM SISTEMA DE SERVIÇO TOTAL PARA A AVALIAÇÃO DE DIMENSÕES DA QUALIDADE NAS ETAPAS DO CICLO DO PRODUTO AMPLIADO

Se o tópico anterior mostrou elementos para a pesquisa de campo quanto a necessidades de cliente, este, pelas evidências de apenas algumas conclusões, relaciona-se com o direcionamento que as empresas devem dar, para que Produção e Marketing adotem operacionalmente, objetivos comuns quanto à qualidade. A fundamentação necessária para este desenvolvimento foi apresentada no ponto 5.4, que pode se visualizada pela Figura 29.

As principais constatações que conduzirão este tópico, são:

- a) A Produção constitui-se por um sistema em que processos concretizam produtos/serviços com objetivo de racionalização, através de gerenciamento dos recursos e meios para a consecução dos objetivos empresariais.
- b) Se racionalizar sistemas implica em produtividade e qualidade, então também dentro da operacionalização de serviços, a Produção é que "faz a qualidade" esperada pelos clientes.
- c) A função do Marketing é que traduz para a empresa o que o cliente necessita, pelo acompanhamento e avaliação do comportamento do consumidor, em relação ao produto ampliado produzido, através de técnicas como a pesquisa de mercado.
- d) O foco das empresas competitivas deve voltar-se para o cliente, buscando melhores formas de mantê-lo e surpreendê-lo, com qualidade no atendimento de suas expectativas.

FIGURA 29 - Esquema das relações entre elementos das funções de Produção e Marketing desenvolvidas na fundamentação teórica (Ponto 5.4)

PRODUÇÃO Conjunto de atividades que concretizam o produto/serviço através do desenvolvimento e aplicação de conceitos/técnicas para a tomada de decisão - Produção = atividades industriais - Operação = atividades de serviços	GERÊNCIA que pressupõe dentro da organização conhecimento de	OBJETIVOS EMPRESARIAIS	* Estrutura, Prioridade e Tempo * Influência do Meio Ambiente
		FUNÇÕES GERENCIAIS	- Planejamento - Organização - Coordenação - Comando - Controle * Ciclo Administrativo * Abrangência de Decisão - Estratégico - Tático - Operacional
	SISTEMA DE PRODUÇÃO entidade abstrata que facilita gerência	Elementos	* Insumos * Processos * Saídas * Subsistemas de controle - Materiais - Informações
	RACIONALIZAÇÃO objetivo de melhoria através de meios adequados	QUALIDADE (Melhoria)	
PRODUTIVIDADE (Meios)		* "PRODUTIVIDADE TOTAL" (Produtividade Total do Fator de Recurso) - Evolução Conceitual: Grau em que a saída do produto ou serviço proporciona SATISFAÇÃO DO CLIENTE quanto à qualidade, com o correspondente impacto sobre sua vendabilidade. [FEIGENBAUM, 1994]	



MARKETING Filosofia/Processo empresarial que identifica necessidades e expectativas de grupos, e as satisfaz melhor que concorrentes, através de produtos considerados de valor	Elementos	ÊNFASE NO MERCADO	-Definição de limites que assegurem atendimento de necessidades de um segmento conforme capacidade empresarial
		ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	- Cliente é o foco das atenções - Satisfação de clientes é obrigação de todos - Busca de elevados níveis de qualidade e produtividade - Avaliação constante das atividades quanto ao foco no cliente - Definição de formas permanentes de dados do comportamento de clientes
		MARKETING INTEGRADO = Market-In	-Treinamento e motivação de todos, em todos os níveis, para o trabalho em função do cliente
		MARKETING-MIX	- Composto de elementos que constituem essência das atividades: Produto-Preço-Promoção-Distribuição
		RENTABILIDADE	- Ajuda no alcance de metas gerando excedentes que mantenham sistema empresarial
		PESQUISA DE MERCADO	- Processo permanente fundamentado na metodologia científica para coleta, armazenagem, tratamento, análise, interpretação de dados sobre clientes

6.5.1 - RAZÃO DE CONFLITO NA PRODUÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

A revisão da literatura conduzida através dos principais clássicos da qualidade, mostra duas linhas de definições: uma dirigida para os aspectos técnicos da Produção através da "conformidade com especificações" e outra, para os aspectos de satisfação do cliente com a "adequação ao uso". Mesmo o trabalho de Garvin [1992], que sistematiza as diversas definições para a qualidade num agrupamento em abordagem transcendental, do produto, do usuário, da fabricação e do valor, pode-se em síntese observar esta divisão; isto é um foco em técnicas (Produção) e outro em mercado (Marketing).

A coexistência destes enfoques torna conflitiva a interface de duas áreas essenciais no foco do produto ampliado, para que uma empresa tenha na qualidade um fator de diferença competitiva. Para se ter os benefícios destas visões distintas, o trabalho conjunto em torno de objetivos empresariais comuns é fundamental, pois segundo Garvin [1992], é útil ter-se perspectivas diferentes para o lançamento de produtos de alta qualidade.

Uma forma de atender objetivos competitivos através da qualidade do produto ampliado como resultados globais de uma empresa, é a de definição de papéis e responsabilidades de cada área, para que trabalhos se desenvolvam num ambiente de mútuo respeito. A competência de cada um no esforço pela qualidade na empresa pode ser definida a partir de uma análise do ciclo de produção, seja de produtos tangíveis e/ou intangíveis (melhor então adotar o produto ampliado).

6.5.2 - CICLO DO PRODUTO AMPLIADO E NÍVEIS DO SISTEMA DA QUALIDADE

É bom lembrar os termos que este trabalho vem desenvolvendo, e que particularmente decorrem do item 6.2:

* Produto ampliado = resultado de operações de uma organização competitiva, que possui características de qualidade tangíveis e/ou intangíveis; pode ser na visão tradicional, um produto ou serviço;

-
- * Serviço total = inter-relações das diversas atividades e desempenhos internos e externos à organização competitiva, sendo incorporado à percepção global da qualidade do produto pelo cliente;
 - * Qualidade externa = é aquela dos serviços externos;
 - * Qualidade interna = é a própria das operações, dos serviços internos da empresa.

O ciclo do produto ampliado de uma empresa ocorre em etapas, que podem ser descritas com maior ou menor detalhamento. Aqui faz-se aquele que é suficiente para mostrar os níveis da qualidade do serviço total, próprios das duas áreas mais diretamente envolvidas, Produção e Marketing, dentro dos objetivos deste trabalho. Salieta-se o reconhecimento de que não são os únicos profissionais que atuam neste ciclo, sabendo-se que a melhor forma de se conduzir este processo é através de comitês com especialistas de diversas áreas, num gerenciamento colegiado.

6.5.2.1 - PLANEJAMENTO DO PRODUTO

É a primeira etapa que corresponde à identificação de uma idéia que pode ser convertida num produto, a partir de uma oportunidade de mercado pela observação de comportamentos do consumidor potencial. Muitas vezes esta identificação vem do acompanhamento do desempenho de um produto já em uso. Realizam-se análises de viabilidade técnicas e econômicas em conjunto com avaliações de impactos no mercado do futuro produto.

Interface Produção-Marketing

A idéia pode surgir de qualquer área da empresa sendo mais comum, em produtos de consumo final, que venha das atividades de pós-venda do Marketing; em produtos que envolvem alta tecnologia ou de consumo industrial, pode surgir das áreas técnicas de Produção. Qualquer que seja a procedência, deverá ser avaliada em termos de mercado pelo Marketing; até em produtos sob encomenda,

esta é a área que definirá características que o produto deverá apresentar para atender o consumidor. A Produção começa agir através de seu pessoal da Engenharia de Produto, ou como é mais comum nas empresas de serviços Desenvolvimento de Produtos, realizando estudos de viabilidade técnica e econômica.

Aspectos da Qualidade

Relaciona-se com esta fase principalmente a qualidade de serviços na interface Marketing-ambiente externo, seguida por um trabalho conjunto com Produção para melhor definir parâmetros de análise quanto à viabilidade da idéia.

6.5.2.2 - PROJETO DO PRODUTO E DO PROCESSO

A idéia passando por um crivo, decide-se pelo investimento no seu desenvolvimento até que se torne um produto produzível. Aciona-se uma pesquisa para a perfeita identificação da necessidade em termos de expectativas do consumidor, bem como avaliação mais precisa de potencial de mercado. As características identificadas para a necessidade do consumidor, são traduzidas em requisitos de projeto que guiam o processo de concepção até avaliação e testes de protótipo. Concomitantemente, pode estar se desenvolvendo também o planejamento do processo, que concretizará o produto.

Interface Produção-Marketing

Ressalta-se que o início dos trabalhos de pesquisa de mercado exigem um trabalho solidário entre Produção e Marketing. Este fato ocorre exatamente pela evolução do foco da qualidade como uma avaliação do cliente. A pesquisa de mercado cujas experiências relatadas estão mais na área de avaliação de potencial de mercado, necessita de direcionamentos específicos para o levantamento de dimensões, que sejam representativas para o projeto em relação à qualidade.

O pessoal de desenvolvimento de produto da área de Produção tem maiores tarefas nesta fase. Contudo, a participação do Marketing nos diversos pontos de avaliação do protótipo, também é imprescindível para a garantia da consistência entre o que se está projetando e as reais expectativas do mercado.

Aspectos da Qualidade

A qualidade aqui é a de concepção, que é definida pela estratégia de mercado e determinada pelos recursos gerenciais e capacidade tecnológica da empresa. Nesta fase, ainda não se tem o produto mas suas especificações. Logo as atividades envolvem muito de qualidade interna dos desempenhos dos projetistas da Produção com suporte de Marketing.

6.5.2.3 - PROCESSO DE PRODUÇÃO

Os experimentos do produto mostrando seus desempenhos compatíveis com exigências do mercado em termos de utilidade e satisfação para o consumidor, e ainda conservando seu "timing" (lançamento na hora certa no mercado), indicam o momento da produção propriamente dita. Pode ser que se decida por uma produção-piloto, dependendo do produto e principalmente do grau de inovação que representa. A produção envolve suprimento de recursos, o processo e atividades pertinentes ao gerenciamento.

Interface Produção-Marketing

Aqui ocorre a principal diferença entre o volume de atividades que uma ou outra área irá desenvolver; depende do grau de relação entre características tangíveis e intangíveis que o produto possui. Normalmente as características tangíveis são produzidas no "suporte" e as intangíveis na "interface" [TEBOUL, 1991]. Atividades de suporte, geralmente, são gerenciadas pela área de Produção e as de contato com consumidores (interface) pela de Marketing. A argumentação

deste trabalho desenvolve-se em torno do produto percebido de modo global pelo consumidor. Isso faz esta divisão de tarefas irrelevante, mas torna a responsabilidade de cada área tão importante como a de todas as demais, se o produto for encarado como um resultado de todas os esforços da empresa (o produto ampliado). Assim, nesta etapa, mais do que nunca o intercâmbio é fundamental.

Aspectos da Qualidade

Qualquer que seja o caso, de produção de um produto ampliado "mais ou menos tangível", a qualidade que aparece nessa etapa é a de conformação, quando procura-se concretizar o produto dentro do que foi especificado no projeto. Além dos característicos e padrões de qualidade para o produto-núcleo, deve-se pensar nos mesmos termos em relação à qualidade dos serviços internos que se relacionam em todo o processo empresarial: qualidade de rotinas e procedimentos e respectivos indicadores de desempenho.

6.5.2.4 - DISTRIBUIÇÃO

Corresponde a uma etapa quando o produto sai da empresa produtora para ser entregue ao consumidor final. Cuidado especial deve ser dado quando há a presença de intermediários (agentes de distribuição, não pertencentes ao fabricante) que irão comercializar o produto. É a situação da venda que não é direta ao consumidor (indireta). A transferência deste produto poderá estar sob responsabilidade do próprio fabricante ou de intermediários. No caso de produtos ampliados com maior conteúdo de serviços, pode ser entendida como a transferência a terceiros do direito de comercialização, como no caso de franquias.

Interface Produção-Marketing

A responsabilidade pela definição e acompanhamento dos produtos nos canais de distribuição é do Marketing. Se envolver a transferência física do produto, esta é uma responsabilidade da logística, que numa empresa poderá ou não estar sob encargo da Produção. Em qualquer caso, a relação Marketing-Produção vem através do acompanhamento das características do produto durante esta transferência; alguma delas mostrando-se inadequada, é motivo de uma reavaliação de processo ou até mesmo de reprojeto.

Aspectos da Qualidade

A qualidade nesta etapa é a de distribuição, que inclui além do acompanhamento do produto até o ponto de venda, a avaliação das condições em que será realizada a transferência para que não se alterem suas características. A qualidade é principalmente de serviços externos.

6.5.2.5 - COMERCIALIZAÇÃO

É o ponto onde o produto será vendido, onde se estabelecerá o primeiro contato com o consumidor final. Poderá estar sendo realizada pelo produtor (venda direta) ou por um intermediário (venda indireta). Decorre da política de distribuição adotada pela empresa.

Interface Produção-Marketing

É responsabilidade do Marketing, cabendo em relação à Produção as mesmas observações feitas para a distribuição, quanto ao ponto de venda e vendedor.

Aspectos da Qualidade

Nesse estágio a qualidade na comercialização, onde além de se observar a manutenção das características do produto, acompanha-se contato com consumidores e condições físicas do ponto de venda. Trata-se de qualidade de serviços externos.

6.5.2.6 - PÓS-VENDA

São atividades relacionadas com a vida do produto no mercado como assistência técnica, manutenção, garantias, reposição, atendimento a cliente, treinamento de usuários, instalação. Tradicionalmente são vistos como os serviços que estão incorporados aos produtos (o "service").

Interface Produção-Marketing

Essencialmente é uma função do Marketing mas que exige um contato constante com a Produção, particularmente quanto a informações de manutenção, reposição e instalação. A avaliação de garantias também exige intercâmbio contínuo de informações entre as duas áreas, visando compatibilização de vida útil de produtos (confiabilidade).

Aspectos da Qualidade

É um dos pontos mais visíveis da garantia da qualidade pois para o consumidor, é a que recorre depois que compra o produto. Esta qualidade pós-venda representa grande volume de serviços externos, mas que para serem bem realizados também dependem de serviços internos como suporte. É um dos principais realimentadores do processo de atualização de produtos e de inovação.

6.5.3 - IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DE QUALIDADE DO PRODUTO AMPLIADO

A qualidade é resultado de seu acompanhamento em todo o ciclo do produto e a Figura 30 mostra o enfoque que pode ser dado em cada etapa evolutiva. A qualidade vista como estratégia de concorrência deve sair do âmbito interno da empresa, e ser avaliada em todos os pontos onde o produto interage com clientes internos e externos. Uma avaliação envolve definição de critérios, se possível mensuráveis. Significa para a qualidade, estabelecer as dimensões para desdobrá-la em seus elementos básicos que sejam passíveis de controle.

As características da qualidade é um tópico muito explorado na literatura, e a fundamentação teórica apresentou as diversas classificações, quando tratou das dimensões da qualidade no item 5.2.4 (veja-se a Figura 15), e especificamente para a qualidade de serviços no início do ponto 5.5 (veja-se o esquema da Figura 31).

A prática da pesquisa junto a clientes quanto a qualidade, cuja experiência em parte foi retratada no tópico anterior, mostrou que a partir dos dados coletados, as classificações encontradas na literatura causam confusão quando se trata de qualidade para o produto ampliado. Na realidade os autores pesquisados, Parasuraman, Zeithaml & Berry [1985:44], Kotler [1991:541], Garvin [1992:60], Schonberger [1992:83], Juran [1992:7/1993:312], Lobos [1993:5], se completam dentro do que se desenvolve neste trabalho.

Esta tese propõe, após análises e estudos que confrontam teoria e prática no seu desenvolvimento, que as dimensões da qualidade do produto ampliado sejam avaliadas segundo os seguintes critérios utilizados pelos consumidores:

* **Competência** = capacidade de alguém resolver uma tarefa com conhecimento e habilidades exigidas, de modo confiável, rápido e criativo. Exemplos: Funcionário rápido no atendimento, que inspira confiança, que resolve ou encaminha corretamente problemas.

FIGURA 30 - Proposta de Sistema da Qualidade do Serviço Total com foco no produto ampliado



* **Comunicação** = informação verbal ou não verbal, precisa e clara com linguagem adequada. Exemplos: Instruções de instalação, rótulos, sinalização, balcão de informações, linguagem de atendentes, telefonia, murais de avisos, comunicação interna em organizações.

-
- * **Confiabilidade** = capacidade da organização em fornecer o prometido de modo confiável, preciso e continuamente, além de durabilidade compatível com vida útil. Exemplos: Lâmpada que acende durante a vida útil esperada, débito em conta corrente de faturas de energia elétrica, hotel que mantém bom atendimento mesmo em época de temporadas, pagamento de salário em dia.
 - * **Cortesia** = habilidade no tratamento gentil, atencioso e generoso. Exemplos: Atenção enquanto está ouvindo, sorriso no atendimento, máquinas que falam ou emitem mensagens, relacionamento amigável entre colaboradores.
 - * **Desempenho** = características intrínsecas relacionadas com aspectos funcionais e técnicos do produto. Exemplos: Textura do alimento que impossibilita mastigação, impressão desbotada de um jornal, concessionária de energia elétrica com variação acentuada de tensões, condições de trabalho adequadas.
 - * **Diferenciação** = características de elementos agregados ao produto e que o diferenciam de outros existentes. Exemplos: Aspirador de pó que reverte-se em pulverizador doméstico, preço do produto, embalagem que transforma-se em utensílio de casa, dimensões de apartamentos de hotéis, atendimento rápido para correntistas especiais, programa social para a família do funcionário.
 - * **Disponibilidade** = facilidade de acesso/contato com o produto. Exemplos: Disponível na prateleira, instalações adequadas, localização, estacionamento, horário oportuno, sem filas, tempo de espera, enfermaria com medicamentos para primeiros socorros.
 - * **Personalização** = atenção e esforço na compreensão de necessidades específicas e apoio individualizado a clientes. Exemplos: Agendas com nomes de pessoas, acompanhamento de pacientes com aviso para revisões dentárias ou para vacinação, atendimento psicológico a funcionários com problemas pessoais.
 - * **Segurança** = ausência de risco e capacidade de estabelecer/reparar confiança e fidelidade no caso de dúvidas e/ou falhas. Exemplos: Ausência de perigo na utilização do produto, esclarecimento no caso de falhas, acompanhamento após reparo de danos.

* **Tangibilidade** = aparência de características físicas (tangíveis). Exemplos: Espessura de uma linha de pesca, ronco de um motor, cartões para emissão de extratos e saques automáticos, folheteria, uso de uma camiseta logotipada para entrar numa academia de ginástica.

Estas dimensões pesquisadas junto a clientes em suas características, geram uma série de indicadores de qualidade que tornam possível o controle. O desenvolvimento de indicadores é complexo porque estas dimensões envolvem atributos que são mensuráveis e outros não, alguns são combinados, outros podem envolver preferências pessoais. É claro que sendo dimensões para o produto ampliado, que em essência tem características estratégicas, estas devem ser objeto de avaliação periódica frente à satisfação que geram nos clientes.

Uma análise das dimensões por mais complexa que possa parecer, deve ocorrer quando se deseja a qualidade como fator de competitividade. Considere-se que cada dimensão exige definições estratégicas da empresa. Por exemplo, um elevado desempenho necessita de prioridade à fase de projeto em termos de capacitação técnica; confiabilidade depende de materiais duráveis e exige conformidade rigorosa no processo de produção; segurança de assistência técnica supõe sólida equipe para contatos externos. Assim, observa-se que em cada etapa do ciclo do produto uma dimensão pode assumir papel prioritário, recomendando-se por isso que em cada fase do produto as dimensões sejam avaliadas definindo-se os indicadores de qualidade que sejam expressivos em cada uma.

A qualidade final que o consumidor vai perceber, é resultante da correta execução e desempenho de cada etapa do ciclo para o produto ampliado. O reconhecimento das dimensões assume importância na definição de estratégias de concorrência, já que um produto pode se diferenciar numa composição destas dimensões, quando se pretende fazer da qualidade um fator de diferença competitiva.

FIGURA 31 - Esquema de características das empresas e da qualidade dos serviços apresentadas na fundamentação teórica (Ponto 5.5 - a)

QUALIDADE DE SERVIÇOS			
EMPRESAS E SERVIÇOS	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS JURAN [1993]	* VENDAS DIRETAS	- Maior número de contato direto com consumidor final
		* CONTATOS DIRETOS COM USUÁRIOS	- Interfaces múltiplas com inúmeras transações individuais
* BENEFÍCIO PELA DEMANDA		- Disponibilidade a qualquer momento que cliente necessitar	
* CUMPRIMENTO DE PRAZOS		- Rigor no cumprimento de compromissos fixados com/pelo cliente	
* TRABALHO NÃO-ARMAZENÁVEL		- Geração quando se quer receber	
* PRODUÇÃO GERADA NA ENTREGA		- Não há chance de correção com o cliente presente	
* BENEFÍCIO PRINCIPAL É PRODUTO NÃO-FÍSICO		- Produto Intangível	
RAZÕES DE FALHA NOS SERVIÇOS	DISTÂNCIAS ("GAPs") entre PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY [1985]	EXPECTATIVA DO CONSUMIDOR e PERCEPÇÃO DA EMPRESA	- Diz-se da Forma Como Se Julga
		PERCEPÇÃO DA EMPRESA e as ESPECIFICAÇÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO	- Refere-se a Padrões de Qualidade
		ESPECIFICAÇÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO e sua EXECUÇÃO	- Relacionam-se Falta de Treinamento, Sobrecarga, Baixo Moral, Equipamentos Deficientes
CONCEPÇÃO DO SISTEMA DE SERVIÇO NORMANN [1993]	EXECUÇÃO DO SERVIÇO e as COMUNICAÇÕES EXTERNAS	- Baseia-se no modo de comunicar a promessa que gera expectativas	
	SERVIÇO PERCEBIDO E SERVIÇO ESPERADO	- Ocorre quando uma ou mais das anteriores ocorrem	
CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE DE SERVIÇOS * Termos que se referem a formas que o cliente pode avaliar a Qualidade de Serviços * São tão fáceis de quantificar e medir quanto as de manufaturados [DEMING,1990]	ATRIBUTOS JURAN [1993]	* PSICOLÓGICOS	- Beleza do ambiente, conforto, reconhecimento a clientes regulares...
		* De TEMPO	- Tempo de espera em filas, demora de um conserto...
		* CONTRATUAIS	- Garantia de serviço satisfatório...
		* ÉTICOS	- Honestidade, cortesia, propaganda verídica...
		* TECNOLÓGICOS	- Clareza do tubo de imagem de uma televisão...
	DETERMINANTES PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY [1985]	* ACESSO	- Facilidades de local, horário e tempo de espera
		* COMUNICAÇÃO	- Descrição acurada na linguagem do cliente
		* COMPETÊNCIA	- Habilidade e conhecimento de funcionários
		* CORTESIA	- Amabilidade, atenção e cortesia de funcionários
		* CREDIBILIDADE	- Confiança que preza interesses de clientes
		* CONFIANÇA	- Desempenho consistente e preciso
		* RECEPTIVIDADE	- Rapidez e criatividade de funcionários na solicitações
		* SEGURANÇA	- Não oferece perigo, risco ou dúvida
	* TANGIBILIDADE	- Elementos tangíveis para percepção da qualidade	
	DIMENSÕES BERRY & PARASURAMAN [1992]	* COMPREENSÃO E CONHECIMENTO DO CLIENTE	- Esforço em compreender necessidades com atenção especial ao cliente
* CONFIABILIDADE		- Fornecimento do serviço prometido da modo confiável e preciso	
* SENSIBILIDADE		- Disposição em oferecer serviço com presteza	
* SEGURANÇA		- Conhecimento, cortesia e habilidade de funcionários	
FATORES LOBOS [1993]	* EMPATIA	- Atenção e cortesia individualizados	
	* TANGÍVEIS	- Aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação	
	* DESEMPENHO	- Razão de ser do serviço	
	* ATENDIMENTO	- Aspectos do ato de prestação do serviço	
	* CUSTO	- Associação de valor pelo cliente	

6.5.4 - CICLO DO SERVIÇO TOTAL

O sistema do serviço total é a cadeia de interações que se estabelece de serviços internos e externos de uma organização e que estão associados aos produtos ampliados. Pode ser obtido examinando o ciclo de produção e estabelecendo as relações de desempenhos internos e externos à empresa. Uma cadeia de interações cliente-fornecedor permite que se defina em cada fase do produto ampliado e a partir da dimensão a ser priorizada, qual o indicador de qualidade relevante para o desempenho.

A qualidade de serviços no ciclo pode ser melhor gerenciada se a sua definição for a diferença entre a expectativa do cliente e o resultado percebido por ele. O desenvolvimento de um sistema será mais viável se envolver uma estrutura de acompanhamento e mensuração de resultados. Mesmo características de serviços sendo mais intangíveis, pode-se desenvolver mecanismos que tangibilizem uma situação e que possibilitem a observação entre o serviço que era esperado e o que foi recebido/percebido.

Os indicadores relevantes para um serviço específico poderão ser controlados de duas formas:

- * sob o ponto de vista do fornecedor de serviços, sendo definida a qualidade como o grau de conformidade do serviço com as exigências de suas especificações;
- * sob o ponto de vista do cliente, estabelecendo a qualidade como o grau em que o serviço atende às expectativas de quem o recebe.

A qualidade do serviço externo exigirá a verificação das dimensões que foram importantes para os consumidores finais, enquanto a do serviço interno necessitará de uma análise dos resultados do levantamento de clima organizacional, bem como definição individual em cada posto de trabalho.

O enfoque de sistema do serviço total reforça a relevância na interação das ações de Produção e Marketing. Observa-se uma tendência de expansão dentro destas áreas que procuram colocar o Marketing mais para dentro da

empresa (Endomarketing) e a Produção mais para fora (Reengenharia Comportamental).

O conhecimento de clientes, bem como o encadeamento de seus comportamentos em relação a produtos, é essencial para o objetivo de identificar alguns conceitos que estes formulam em relação à qualidade. A identificação de um ciclo onde se realiza o Serviço Total (serviço externo + serviço interno), mesmo que apenas em seus constituintes fundamentais, remete a uma avaliação de interfaces empresariais, notadamente Produção e Marketing. Evidências da pesquisa de campo, já mostravam a importância do intercâmbio de informações entre estas duas áreas, quando se focaliza clientes numa empresa.

6.6 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS CONCEITOS DA QUALIDADE PARA O SERVIÇO TOTAL

Considerando que mesmo parecendo simples a definição da qualidade como um conceito a ser adotado por uma empresa, a revisão bibliográfica foi exaustiva, procurando abranger as diversas tendências. Este estudo sistematizou-se buscando identificar definições dos autores clássicos da qualidade, e uma análise das diversas linhas expostas na fundamentação teórica (Pontos 5.2 e 5.6) mostrou que as abordagens de Feigenbaum, Crosby, Juran, Deming e Ishikawa são as que melhor se ajustam ao objetivo de definir um conceito de qualidade para uma empresa que se planeja estrategicamente no conceito de produto ampliado, tomando o serviço num aspecto total (serviço total). O trabalho de Garvin auxiliou na identificação de quais fatores deveriam compor o conceito a ser adotado num âmbito empresarial.

Observa-se que conforme o estágio em que se encontra o desenvolvimento da qualidade de uma empresa, esta ao decidir implantar a Gestão da Qualidade Total deverá planejar suas ações. Isto implica numa revisão estratégica de seus negócios periodicamente, o que incluirá a ênfase do programa GQT em determinados períodos e neste caso, o conceito de qualidade também

poderá evoluir dentro da empresa. Entende este trabalho que o foco de programas da qualidade total em empresas, deve ser para o Serviço Total, e isso deve ser interpretado quando se menciona GQT.

6.6.1 - FATORES ENVOLVIDOS NA ADOÇÃO DE UM CONCEITO PARA A QUALIDADE

São várias as influências que um conceito para a qualidade podem exercer nas ações de uma empresa durante a implantação da Gestão da Qualidade Total. O controle sobre seus efeitos, sejam positivos ou negativos, está diretamente ligado á identificação dos fatores-chave no momento em que foi realizado o planejamento da implantação. Estabelecido no momento de um planejamento estratégico, o conceito adotado estará direcionando essencialmente:

- * A visão de qualidade da empresa, esclarecendo sua filosofia a partir da qual estratégias serão definidas;
- * O sistema da qualidade, identificando as características básicas a serem implementadas;
- * A abordagem da gerência, indicando ações adequadas aos recursos disponíveis na empresa;
- * Os fatores humanos envolvidos, mostrando como devem ser abordadas as pessoas para um maior comprometimento com a qualidade.

Estes fatores podem ser considerados de várias formas. Visando auxiliar no início das ações numa empresa quanto à qualidade de serviços incorporados ao produto ampliado, faz-se uma análise através do que expõem os clássicos notáveis nesta área.

6.6.1.1 - CONCEITO DE QUALIDADE E "A PREVISIBILIDADE DE DEMING"

Deming define qualidade como a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade do processo de serviços com baixa variabilidade. As características do sistema da qualidade para esta visão são direcionadas pelas necessidades do consumidor, desenvolvidas pelo aprimoramento dos processos administrativos numa postura de contínua melhoria, numa base objetiva com a conseqüente transferência dos resultados aos clientes.

O gerenciamento deve enfatizar princípios operacionais e ação pontual, utilizando como ferramenta o controle estatístico de processos, adaptado às condições de processo. Os funcionários são envolvidos por comprometimento, conscientização e motivação integrados aos objetivos tanto de desenvolvimento individual como da empresa.

6.6.1.2 - CONCEITO DE QUALIDADE E "ESPECIFICAÇÕES EM TODAS AS FASES DE FEIGENBAUM"

Feigenbaum coloca a qualidade como a exigência dos clientes concretizadas através de especificações em todas as fases da produção, com qualidade de processos compatível com tais especificações. As atividades do sistema da qualidade são baseadas numa forte infra-estrutura técnica-administrativa, com procedimentos estabelecidos e detalhadamente integrados dentro da estrutura organizacional. É gerenciado por especialistas, dando apoio e assistência a todas as áreas para assegurar integração de todos em torno da função de qualidade.

A gerência enfatiza a responsabilidade da linha de produção pela qualidade, utilizando como ferramenta o sistema de qualidade altamente estruturado. Os recursos humanos se mobilizam desenvolvendo-se a conscientização em torno da contribuição de cada um para com a função qualidade.

6.6.1.3 - CONCEITO DE QUALIDADE E A "ADEQUAÇÃO AO USO DE JURAN"

Juran define a qualidade como adequação ao uso, através de percepção das necessidades dos clientes e aperfeiçoamentos introduzidos a partir de níveis já alcançados. O sistema da qualidade evidencia-se através das próprias características dos produtos e serviços que garantem a satisfação dos clientes (adequação ao uso). Suas características são aprimoradas passo a passo por equipes multifuncionais, com critérios de priorização e garantia de que níveis de qualidade já atingidos, serão mantidos e melhorados.

As funções gerenciais da qualidade desenvolvem-se com planejamento, execução e melhoria através de metodologias de resolução dos problemas. Juran atribui toda a responsabilidade à gerência, pois constata que os maiores problemas ocorrem neste nível dentro da empresa. Assim, mostra a compreensão da qualidade como uma das principais responsabilidades gerenciais, comprometimento da organização com a qualidade objetiva em todos os níveis, conscientização e conseqüente envolvimento de todos com projetos de melhoria.

6.6.1.4 - CONCEITO DE QUALIDADE E O "CUMPRIMENTO DE ESPECIFICAÇÕES DE CROSBY"

Crosby vê a qualidade como cumprimento das especificações estabelecidas para satisfazer aos clientes de modo econômico. O sistema constrói-se através do envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade, firmemente estabelecidas, periodicamente avaliadas através de dados confiáveis de custos, como elementos indicadores de necessidades concentração de esforços.

A ação gerencial desenvolve-se por mecanismos de planejamento e controle alimentados por esquemas eficientes de comunicação. As pessoas são encorajadas estabelecendo-se comprometimento, conscientização, comunicação e motivação através de recompensas.

6.6.1.5 - CONCEITO DE QUALIDADE E A "RESPOSTA AMPLA E RÁPIDA DE ISHIKAWA"

Ishikawa junta todos os enfoques agregando a agilidade de resposta da empresa às reações de mercado. Assim, seu foco para a qualidade é abrangente, definindo-a como a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos/serviços e homogeneidade dos resultados dos processos (baixa variabilidade). As atividades do sistema para esta qualidade devem ser instaladas desde o desenvolvimento e projeto de novos produtos e serviços, aperfeiçoadas através da estrutura da empresa, reforçadas por uma rede de relações que cobrem as funções da qualidade, de forma a permitir ao cliente perceber que a qualidade esperada e prometida está garantida.

A gerência tem como prioridade o trabalhador buscando a valorização do homem, cabendo-lhe a função de ensinar e orientar. A direção da empresa deve transferir benefícios alcançados aos colaboradores e sociedade. As ferramentas gerenciais visam a integração de atividades com o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas com a qualidade. O foco para os fatores humanos deve ser dado compreendendo a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com a construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade.

6.6.2 - DEFINIÇÃO DE UM CONCEITO DE QUALIDADE E OS SERVIÇOS

Serviço neste trabalho é entendido como desempenho, isto é, "trabalho executado para alguém". [JURAN,1992:12]. Julga-se que este seja o conceito adequado para a qualidade dos serviços, pois enquadra-se nas exigências das Normas NBR ISO: "Serviço: Resultados gerados por atividades na interface fornecedor-cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente." [NBR ISO 8402/1993, Item 1.5:3]. Com este conceito e na perspectiva de desenvolvimento da Qualidade Total para Serviços (QTS), o passo essencial é o da definição do conceito de qualidade a ser adotado por uma

empresa. As implicações deste propósito para uma empresa referem-se à visão da qualidade, o foco de atenção gerencial, às características do sistema de qualidade e a ênfase a ser adotada para os fatores humanos - fatores descritos anteriormente, e que podem ser considerados interligados quando se adota um conceito de qualidade numa empresa, quaisquer que sejam seus produtos/serviços.

A análise comparativa elaborada tem objetivo não de restringir a orientação a ser adotada, mas contribuir na definição de uma filosofia que será desdobrada em estratégias e ações para a Qualidade Total numa organização. Partiu-se da revisão conceitual dos considerados notáveis sob estes aspectos das implicações destes fatores para uma empresa. Apresenta-se no quadro da Figura 32, de modo objetivo para uma análise, os enfoques conforme cada um dos autores aborda a qualidade.

Observações práticas realizadas em empresas (tanto manufatureiras como de serviços, dentro da classificação tradicional), além das pesquisas de campo (as dos Apêndices), evidenciam que o fundamental esforço no início de qualquer programa para a excelência, e o da adoção do conceito de qualidade, compatível com visão e estratégia em determinado período de uma organização.

Prudente é que se deixe claro neste ponto, a questão que vai além da semântica e pode ir aos limites da epistemologia: deve-se enfatizar o que encerram os significados de "definição" e "conceito".

- * Definição = ato de anunciar características essenciais e específicas de algo, deixando-o inconfundível com outro.
- * Conceito = ação de formular uma idéia pelo pensamento, julgamento, representando algo em suas características gerais.

Logo, o conceito envolve avaliar, ajuizar sobre algo, e sua formulação certamente representará a compreensão que se tem de valores predominantes e realidade vivida/observada. A definição é mais restrita, determinando essência, isto é, descreve as características de um conceito.

FIGURA 32 - Comparativo dos fatores para definição do conceito de qualidade

FATORES	QUALIDADE	SISTEMA DA QUALIDADE	ABORDAGEM GERENCIAL	RECURSOS HUMANOS
ABORDAGEM	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	FOCO	FATORES
DEMING	Perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade do processo de serviços com baixa variabilidade (previsibilidade)	Direcionadas pelas necessidades do consumidor e desenvolvidas pelo aprimoramento dos processos administrativos numa postura de contínua melhoria numa base objetiva, e conseqüente transferência dos resultados aos clientes	Gerência com ênfase em princípios operacionais e ação pontual, utilizando como ferramenta o controle estatístico de processos adaptado às condições de processo	Promovendo comprometimento, conscientização e motivação pela integração de objetivos do desenvolvimento individual através do desenvolvimento da empresa
CROSBY	Cumprimento das especificações estabelecidas para satisfazer aos clientes de modo econômico	Construídas através do envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade, firmemente estabelecidas, periodicamente avaliadas através de dados confiáveis de custos, como elementos indicadores de necessidades concentração de esforços	Mecanismos de planejamento e controle alimentados por esquemas eficientes de comunicação	Estabelecendo comprometimento, conscientização, comunicação e motivação através de recompensas
FEIGENBAUM	Exigência dos clientes concretizadas através de especificações em todas as fases da produção, com qualidade de processos compatível com tais especificações	Baseadas numa forte infraestrutura técnica-administrativa, com procedimentos estabelecidos detalhadamente integrados dentro da estrutura organizacional; gerenciado por especialistas, dando apoio e assistência a todas as áreas para assegurar integração em torno da função de qualidade	Gerência enfatiza a responsabilidade da linha de produção de produtos e serviços pela qualidade e a ferramenta é um sistema de qualidade altamente estruturado	Desenvolvendo a conscientização em torno da contribuição de cada um para com a função qualidade.
JURAN	Adequação ao uso através de percepção das necessidades dos clientes e aperfeiçoamentos introduzidos a partir de níveis de serviços já alcançados	Evidenciadas através das próprias características dos produtos e serviços que garantem a satisfação dos clientes (adequação ao uso) e aprimoradas passo a passo por equipes multifuncionais, com critérios de priorização e garantia de que níveis de qualidade já atingidos serão mantidos e melhorados	Funções gerenciais em qualidade com planejamento, execução e melhoria através de metodologias de resolução de problemas	Mostrando compreensão da qualidade como uma das principais responsabilidades gerenciais, comprometimento da organização com a qualidade objetiva em todos os níveis, conscientização e conseqüente envolvimento de todos com projetos de melhoria
ISHIKAWA	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos/serviços e homogeneidade dos resultados dos processos (baixa variabilidade)	Instaladas desde o desenvolvimento e projeto de novos produtos e serviços e aperfeiçoadas através da estrutura da empresa, reforçadas para uma rede de relações que cobrem as funções da qualidade, de forma a permitir ao cliente perceber que a qualidade esperada e prometida está garantida	A prioridade é o trabalhador buscando a valorização do homem, cabendo à gerência a função de ensinar e orientar; a direção deve transferir benefícios alcançados aos colaboradores e sociedade; as ferramentas visam a integração de atividades	Compreendendo a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade

Trazendo este elementos para o objeto deste estudo, compreende-se que uma empresa ao adotar o conceito de qualidade, deverá o fazer conforme cultura vigente e estágio em que esteja na evolução da qualidade. Para adotar o conceito

que lhe seja adequado, poderá examinar a definição de qualidade que direcionará suas diretrizes em termos de características do sistema, abordagem gerencial e fatores humanos para a qualidade. Enfim uma análise de coerências, semelhante à sugerida na Figura 30 como um exercício entre os enfoques alternativos segundo os autores considerados clássicos da qualidade.

A gestão para a qualidade total em serviços, estes considerados no sentido do produto ampliado, pode ser buscada constituindo-se um modelo para a excelência empresarial. Os demais elementos que integram uma proposta, devem contemplar o que já foi fundamentado a partir do ponto 5.5 deste trabalho (parte intermediária do texto), que é o visualizado no esquema da Figura 33.

6.7 - PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT) PARA SERVIÇOS COM BASE NA ISO 9004-2

O levantamento na bibliografia das diversas formas de abordagem à Gestão da Qualidade Total (GQT), mostra que não existe uma uniformidade de tratamento quanto aos elementos que devem compor um modelo mínimo que possa ser indicado para os serviços. Não se pode dizer que todos são propriamente modelos para a GQT, mas são balizamentos para uma proposta, por representarem relatos de experiência de sucesso nas empresas. Veja-se as principais recomendações de especialistas em gestão da qualidade pela Figura 34, que é um resumo do que foi apresentado na fundamentação teórica (Ponto 5.6).

As conclusões a partir da revisão realizada quanto a GQT, indicam que:

- a) A qualidade mesmo com toda clareza com que é discutida e definida por todos, representa um conceito complexo que deve ser adotado por qualquer empresa, e como tal, deve ser administrado.
- b) Diversos são os modelos e as formas de sua abordagem, ficando na maioria expressos para serviços, fatores que envolvem filosofia empresarial, flexibilidade para mudanças de estímulos, acompanhamento de mercado/clientes/funcionários

FIGURA 33 - Esquema dos elementos para um sistema operacional de serviços com foco no cliente, descritos pela fundamentação teórica (Ponto 5.5 - b)

QUALIDADE DE SERVIÇOS				
<p>FOCO NO CLIENTE</p> <p>Estrutura de produção de serviços compatível com necessidades identificadas dos clientes</p>	<p>* LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES</p> <p>Identificar necessidades e expectativas de clientes</p>		<p>* KOTLER [1991]</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Principal forma de Diferenciar um Serviço é Oferecer Qualidade Superior à do Concorrente - Formação de Expectativa = Experiência Passada, Divulgação Boca-a-Boca e Propaganda 	
	<p>* EXPERIÊNCIA TOTAL</p>	<p>Adotar estratégia que conceitue serviço como uma experiência total para o cliente</p>	<p>* ALBRECHT [1993]</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pacote de Valor para o Cliente = Combinação de elementos que cria uma experiência de valor para o cliente - Qualidade = Medida da Satisfação do Cliente numa Experiência como todo 	
			<p>* LOBOS [1993]</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar Núcleo Certo - Cercar Núcleo com Bens e Serviços - Adotar Gestão Coerente - Ter Flexibilidade para Mudar 	
<p>GERENCIAMENTO OPERACIONAL DE SERVIÇOS</p> <p>Forma de produzir a qualidade na amplitude que o serviço tem na competitividade</p>	<p>* SISTEMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Projetar sistema favorável ao cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos Elementos usados para entregar valor: equipamentos, instalações, políticas, procedimentos, processos de comunicação... 	
	<p>* MELHORIA DE PROCESSOS</p>	<p>AMPLITUDE DE PROCESSO</p>	<p>* HARRINGTON [1993]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Processo Produtivo = Contato físico com produto/serviço oferecido a cliente externo (interface) - Processo Empresarial = Gera serviço e dão apoio ao processo produtivo (suporte)
		<p>NÍVEL DE OPERAÇÃO</p>	<p>* ALBRECHT [1993]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários (tarefa) - Equipe de Trabalho (procedimento) - Departamento (sistema)
		<p>FATORES DE ANÁLISE</p>	<p>Reconhecer o processo</p>	<p>* ALBRECHT [1993]</p>
	<p>Buscar oportunidades de melhorias</p>		<p>* ALBRECHT [1993]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas de insatisfação de clientes - Processos que frustram funcionários - Disparidades de sistemas - Modos de aumentar "empoderamento" (empowerment) e discrição de funcionários - Mudanças visíveis a todos
			<p>* NORMANN [1993]</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Listar todos pontos de contato com clientes e avaliar sua experiência - Distinguir serviço - núcleo e periféricos
	<p>Definir elementos críticos ALBRECHT [1993]</p>		<p>* HARRINGTON [1993] e Albrecht</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elegger processos críticos (qualquer processo organizacional com impacto na percepção de valor)
<p>* Categorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidade - Toque Pessoal - Exatidão - Cooperação - Economia 			
<p>* Utilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fixação de Prioridades conforme Valorização do Cliente - Avaliação de desempenho 			
<p>MOMENTOS DA VERDADE</p>	<p>NORMANN [1978] ALBRECHT & ZEMKE [1987]</p>		<p>Micro-situação estabelecida em qualquer episódio onde o cliente tem contato com qualquer aspecto da organização e cria uma opinião quanto à qualidade do serviço</p>	

dentro do enfoque social amplo da administração de pessoas, estruturação de sistemas, melhoria contínua.

- c) Unânime é a constatação de que para a melhoria da qualidade de serviços, a causa expressiva a ser trabalhada, são os procedimentos que devem fundamentar o esforço do gerenciamento operacional, praticamente ausente por falta de esclarecimento de conceitos e visão sistêmica.

Mostra-se a seguir além destas conclusões, as contribuições que cada modelo pode oferecer para formular uma proposta compatível com sistemas de qualidade aplicados a serviços, dentro da uniformização que se pretende nas Normas Série ISO 9000.

6.7.1 - INTERPRETAÇÃO DAS NORMAS ISO PARA SERVIÇOS

A norma NBR ISO 9004-2 (Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços) é um desdobramento da 9004 (Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Diretrizes). Define-se como uma norma que estabelece o fazer da gestão para empresas de serviços. É aplicada a todos os tipos de serviços, desde os ditos "puros" até os que envolvem a fabricação e fornecimento de produtos. As normas 9001/2/3 são contratuais como base para fornecedores e clientes, sendo por isso normas de qualidade externa. São as que certificam e têm caráter imperativo. A Figura 35 mostra a estrutura destas Normas.

São inúmeras as características dos serviços que podem ser convertidas em especificações e que interagem nas diversas operações no decorrer de um processo de serviço. Uma boa gestão tem procedimentos universais e as normas Série ISO prescrevem os elementos mínimos necessários. Assim, a ISO 9004-2 define princípios de um sistema de qualidade que possui aspectos-chave para serviços e elementos operacionais que embasam e potencializam o seu controle.

FIGURA 34 - Esquema das recomendações de elementos da Gestão da Qualidade Total aplicáveis a serviços apresentados na fundamentação teórica (Ponto 5.6)

<p align="center">GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT) Principais Recomendações Aplicáveis aos Serviços</p>	<p align="center">DEMING (1950)</p> <p>Elementos dos "14 pontos":</p> <ul style="list-style-type: none"> * Compromisso com a qualidade como propósito constante * Melhoria contínua de produtos e serviços * Melhoria do processo por métodos estatísticos * Redução e eliminação da variabilidade * Liderança eficaz * Treinamento e reciclagem contínuo * Trabalho em equipe e comunicação eficaz * Orgulho do trabalhador * Qualidade é preocupação de todos <p>Implementação pela essência da "Teoria do Saber Profundo":</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conhecimento acerca da Variação * Conhecimento da Função Perda * Conhecimento da Filosofia do Vencer ou Vencer * Conhecimento de Psicologia * Conhecimento acerca da Confiabilidade * Teoria do Conhecimento 	
<p align="center">FEIGENBAUM (1951)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conceito de qualidade * Documentação planejada * Qualidade administrável * Aperfeiçoamentos técnicos sistemáticos * Objetivos estruturados 	<p align="center">CROSBY (1979)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Qualidade como conformidade de especificações * Sistema de qualidade baseado na prevenção * Padrão de desempenho como o do zero defeito * Medida como preço da não-conformidade e custo de se fazer errado 	<p align="center">NORMANN (1983)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Segmentação de mercado * Conceito do serviço * Sistema de prestação de serviço: Recursos Humanos, Clientes, Apoio Tecnológicos e Físicos * Construção de imagem * Desenvolvimento de cultura e filosofia * Relação do conceito a qualidade ao negócio * Abordagem vertical interativa * Execução de medidas
<p align="center">CARLZON (1985)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Redução da pirâmide organizacional * Definição de negócio * Formação do papel do novo líder * Coragem para assumir riscos * Comunicação * Relacionamento com sindicatos * Avaliação de resultados * Reconhecimento 	<p align="center">PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1985)</p> <p>Identificação de elementos a Nível de Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Necessidades pessoais * Experiência anterior * Influência divulgação boca-a-boca * Serviço esperado e percebido <p>Nível da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Transformação de percepções em especificações * Percepção quanto a expectativas do cliente * Prestação do serviço * Comunicações externas com clientes 	<p align="center">JURAN (1986)</p> <p>Trilogia de Juran:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Planejamento da Qualidade - desenvolvimento do produto/serviço e processos necessários ao atendimento de necessidades dos clientes * Controle da Qualidade - atividades que asseguram que a condução das operações esteja conforme planos e procedimentos da qualidade definida * Melhoria da Qualidade - atividades que levam a empresa à excelência e dão vantagem competitiva
<p align="center">TOM PETERS (1987)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Administração obstinada pela qualidade * Ideologia ou sistema de orientação * Medida da qualidade * Recompensa pela qualidade * Treinamento de todos na avaliação da qualidade * Equipes com funções/sistemas múltiplos * Reconhecimento de problemas para pequenas melhorias * Estímulo constante * Organização paralela dedicada à melhoria * Fornecedores, distribuidores e clientes são parte do processo * Qualidade cresce e custos caem * Melhoria da qualidade como jornada sem fim 	<p align="center">ALBRECHT (1988)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pesquisa de mercado e da percepção de clientes * Formulação de estratégia de negócio * Educação, treinamento e comunicação * Aperfeiçoamento de processos * Avaliação, medição e feedback 	<p align="center">DENTON (1989)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Visão gerencial única * Desenvolvimento de nicho estratégico * Demonstração de apoio pela alta administração * Entendimento do negócio * Aplicação de fundamentos operacionais * Entendimento, respeito e acompanhamento do cliente * Uso de tecnologia apropriada * Inovação contínua * Contratação de pessoas certas * Treinamento baseado no perfil do funcionário * Definição de padrões, medição de desempenho e ação * Estabelecimento de incentivos
<p align="center">DAVIDOW & UTTAL (1989)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Formulação de estratégia de atendimento * Prática da liderança * Desenvolvimento de pessoas * Projeto de produtos e serviços * Investimento em infra-estruturas * Avaliação da qualidade 	<p align="center">CARR & LITTMAN (1990)</p> <p>Abordagens alternativas para a GQT</p> <ul style="list-style-type: none"> * Padrão Cascata Lenta: líderes aprendem e repassam de cima para baixo na organização * Padrão de Imediato: todos são treinados formando-se grupos com ação imediata por toda organização * Padrão Alternado: formação diferenciada, alguns em trabalho de equipe outros em ferramentas * Padrão "Já Estamos Fazendo Isso": rotula-se programas vigentes como GQT * Abordagem do Enfoque Paralelo: estratégias de administração de mudanças associadas ao "cascata lenta" através de projetos-piloto 	<p align="center">TEBOUL (1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conduta de Partida: Conscientização - Direção segura - Clima de confiança e abertura - Campanha de sensibilização - Experiências-piloto e comitê * Difusão do Movimento: Projetos de melhoria, de redução de erros, voltados para redescoberta do cliente - Reforço do comitê * Consolidação dos Testes: Diagnóstico e definição de objetivos - Cooperação por posicionamento diante do diagnóstico - Confiança em nova estrutura vencendo resistência à mudança - Cultura técnica desenvolvendo aptidão e know-how - motivação por condições de trabalho e reconhecimento - Formação de massa crítica * Manutenção e Institucionalização

Cita como aspectos-chave os fatores, sendo que em parênteses referencia-se os respectivos itens desta Norma:

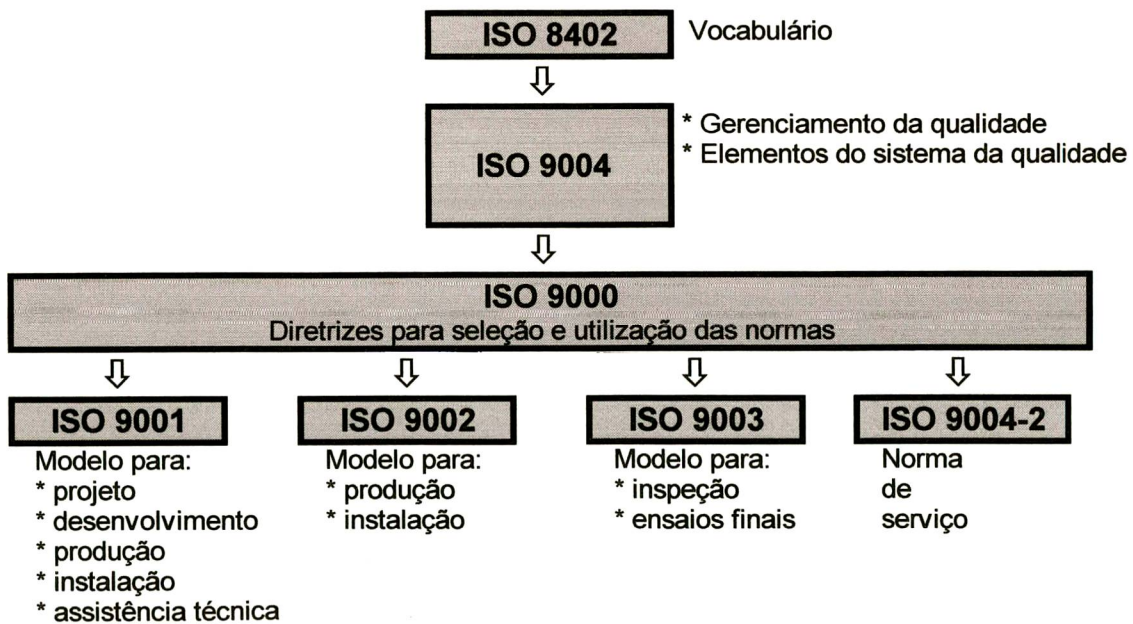
- Responsabilidade gerencial (item 5.5);
- Recursos humanos e materiais (item 5.3);
- Estrutura do sistema da qualidade (item 5.4);
- Interface com clientes (item 5.5).

Estes fatores estão relacionados entre si, mas centra-se a atenção na interface com o cliente ligando-se a todos os demais.

O sistema de qualidade é operacionalizado pelos elementos:

- Processo de Marketing (item 6.1);
- Processo do Projeto (item 6.2);
- Processo do Fornecimento (item 6.3);
- Análise e Melhoria do desempenho do serviço (item 6.4).

FIGURA 35 - Estrutura das Normas ISO 9000



Estes elementos também relacionam-se num ciclo da qualidade para serviços, onde os procedimentos do sistema devem ser estabelecidos para gerar especificações de desempenho de todos os processos, com especial atenção para os três fundamentos para a oferta de serviços: Marketing - Projeto - Fornecimento. A forma de controle do desempenho é a análise a partir de uma avaliação de quem fornece o serviço (fornecedor) e de outra, realizada por quem recebe (cliente); isso tanto no âmbito externo como interno da empresa.

6.7.2 - ANÁLISE DAS NORMAS ISO PARA SERVIÇOS

Os documentos que compõem a ISO Série 9000 estruturam-se numa expansão pela adição de itens e subitens, progredindo da ISO 9003 para 9002 e 9001. Veja-se Figura 36. Os documentos intitulados ISO 9000 e 9004 são diretrizes que devem ser usadas como referência e não como mandatárias. O objetivo principal da 9000 é auxiliar as empresas a decidir qual das três normas ajusta-se adequadamente às suas necessidades.

FIGURA 36 - Estrutura da ISO Série 9000 (1993)



FONTE: LAMPRECHT, 1995, P.34.

Lamprecht [1995:52] tem uma visão crítica da ISO 9004-2, afirmando que "as diretrizes não são realmente diretrizes mas uma tentativa malograda de reformular as normas com uma demão aparente de serviço pós-venda". Um problema básico para o autor é que a norma não distingue indústrias de serviços, encarando que "um serviço é um serviço e pronto". [LAMPRECHT,1995:53]

Ressalta ainda que a ISO 9004-2 estabelece diretrizes baseadas em princípios genéricos do documento ISO 9004, que também é uma diretriz; por isso ao longo do seu texto há conotação facultativa e não imperativa. Segundo ele, em todo o mundo as empresas de serviços passam por auditorias pelos modelos ISO 9001/2/3, entendendo portanto, que a 9004-2 não seja particularmente útil.

Considerando que a ISO 9004-2, a despeito de todas as críticas que possa receber, é o único documento oficial que trata de Qualidade de Serviço, fica a critério de cada um estudar e avaliar sua aplicação em casos específicos. Para o objetivos deste trabalho fez-se uma análise comparativa do seu conteúdo mediante correspondência entre elementos das Normas ISO. Em resumo conclui-se na análise:

- * A orientação da Gestão da Qualidade e os Elementos do Sistema da ISO 9004 são enfatizados na norma ISO 9004-2; constatação óbvia, pois a primeira é uma norma de diretrizes para todas as demais.
- * Os itens da 9004-2 compatibilizam aplicação das normas contratuais ISO 9001/2/3 para auxiliar nas atividades de viabilização da certificação.
- * Comparando-se a aplicação da ISO 9001 (norma contratual) orientada pelo o que guia a ISO 9004-2 (diretrizes para serviços), é claro que itens são integrados e complementados em suas correlações, onde para um único item da 9001 há vários itens e subitens na 9004-2.
- * Existe na ISO 9004-2 uma grande orientação para o cliente tanto interno como externo, com ações estratégicas e operacionais específicas para desenvolvimento de interações.

- * Ação decisiva do Marketing em conjunto com Projeto e Sistema de Fornecimento de serviços de qualidade, conforme já previa este trabalho quando fez a revisão bibliográfica para a interface Produção e Marketing para a qualidade.
- * Definição de medidas, avaliações e auditorias das operações de serviço para a melhoria contínua e satisfação dos clientes.

As Normas 9004, 9001, 9002, 9003, 9004-4, nas versões publicadas pela ABNT, foram examinadas comparativamente item a item e a seguir apresenta-se o resultado da análise. Os Quadros XI A-B-C-D-E, mostram a referência cruzada entre as Normas ISO tomando como referencial para análise a ISO 9004-2, bem como as observações da análise. Particularmente chama-se atenção para a leitura da última coluna que contém observações da análise.

6.7.3 - APLICAÇÃO DAS NORMAS SÉRIE ISO 9000 EM SERVIÇOS

A natureza genérica das normas ISO 9000 mostra que podem ser aplicadas com bons resultados em empresas diversas, não havendo necessidade de ser um processo muito complicado. A orientação e o treinamento adequados levam uma organização a estabelecer um sistema de qualidade funcional em pouco tempo. Contudo, mesmo com a flexibilidade que traz a generalidade das Normas ISO 9000, não se deve concluir que suas diretrizes podem ou necessitam ser aplicadas a todas as empresas, sem um análise particular para cada situação. Restam certamente questões com resposta difícil e que exigem uma análise cuidadosa. Uma empresa que se coloca disposta a utilizar prescrições das normas ISO e que vai alocar esforços para desenvolvimento de um sistema da qualidade, deverá estar buscando de fato usufruir dos benefícios deste sistema e não apenas estar interessada em explorar os efeitos de imagem do Certificado ISO. Seria muito esforço para um benefício passageiro; é importante que o sistema desenvolvido se sustente e que funcione na melhoria contínua de fato.

QUADRO XI A - CORRESPONDÊNCIA ENTRE ELEMENTOS DAS NORMAS ISO - UMA ANÁLISE PARA SERVIÇOS -

NOTA: Os quadros não consideram se os itens entre as respectivas Normas são requisitos plenos, mais ou menos rigorosos, por não ser este ponto relevante para a análise da ISO 9004-2.

ITEM	ISO 9004	ITEM	ISO 9001	ITEM	ISO 9002	ITEM	ISO 9003	ITEM	ISO 9004-2	OBSERVAÇÕES:
7.2	* Folha de Informações do Produto	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4	* Características dos Serviços	ISO 9004-2 Itens 4 a 4.2 Maior ênfase quanto a características do serviço e seu processo na missão da empresa.
7.2	* Folha de Informações do Produto	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.1	* Características do Serviço e da Prestação de Serviço	
11.4	* Processos Especiais	4.9.2	* Processos Especiais	4.9.2	* Processos Especiais			4.2	* Controle da Características do Serviço e do Fornecimento do Serviço	
5	* Princípios do Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	5	* Princípios do Sistema da Qualidade	ISO 9004-2 Itens 5 a 5.2.5 Reforço no papel gerencial quanto a definição de diretrizes, políticas e estratégias para o sistema da qualidade de serviços.
5.1	* Ciclo da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	5.1	* Aspectos-Chave de um Sistema da Qualidade	
4	* Responsabilidade da Administração	4.1	* Requisitos para o Sistema da Qualidade * Responsabilidade da Administração	4.1	* Requisitos para o Sistema da Qualidade * Responsabilidade da Administração	4.1	* Requisitos para o Sistema da Qualidade * Responsabilidade da Administração	5.2	* Responsabilidade da Administração	
								5.2.1	* Generalidades	
4.2	* Política da Qualidade	4.1.1	* Política da Qualidade	4.1.1	* Política da Qualidade	4.1.1	* Política da Qualidade	5.2.2	* Política da Qualidade	
4.3	* Objetivos da Qualidade	4.1.1	* Política da Qualidade	4.1.1	* Política da Qualidade	4.1.1	* Política da Qualidade	5.2.3	* Objetivos da Qualidade	
6 19	* Considerações Financeiras do Sistema da Qualidade * Segurança e Responsabilidade Civil pelo Fato do Produto									
5.2.2	* Responsabilidade e Autoridade pela Qualidade	4.1.2.1	* Responsabilidade e Autoridade	4.1.2.1	* Responsabilidade e Autoridade	4.1.2.1	* Responsabilidade e Autoridade	5.2.4	* Responsabilidade e Autoridade pela Qualidade	
5.5	* Análise Crítica e Avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade	4.1.3	* Análise Crítica pela Administração	4.1.3	* Análise Crítica pela Administração	4.1.3	* Análise Crítica pela Administração	5.2.5	* Análise Crítica pela Administração	

QUADRO XI B - CORRESPONDÊNCIA ENTRE ELEMENTOS DAS NORMAS ISO - UMA ANÁLISE PARA SERVIÇOS -

NOTA: Os quadros não consideram se os itens entre as respectivas Normas são requisitos plenos, mais ou menos rigorosos, por não ser este ponto relevante para a análise da ISO 9004-2.

ITEM	ISO 9004	ITEM	ISO 9001	ITEM	ISO 9002	ITEM	ISO 9003	ITEM	ISO 9004-2	OBSERVAÇÕES
5.2.4	* Recursos e Pessoal	4.1.2	* Recursos .2	4.1.2	* Recursos .2	4.1.2	* Recursos .2	5.3	* Recursos de Pessoal e de Material	ISO 9004-2 Itens 5.3 a 5.3.3 Expressivo foco no cliente interno explicitando atividades gerenciais para desenvolvimento, treinamento e motivação.
18	* Pessoal	4.18	* Treinamento	4.18	* Treinamento	4.18	* Treinamento	5.3.1	* Generalidades	
18.3	* Motivação							5.3.2	* Pessoal	
18.1	* Treinamento	4.18	* Treinamento	4.18	* Treinamento	4.18	* Treinamento	5.3.2	* Motivação	
18.2	* Qualificação	4.18	* Treinamento	4.18	* Treinamento	4.18	* Treinamento	5.3.2	* Treinamento e Desenvolvimento	
7.3	* Informações de Realimentação Provenientes do Cliente	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	5.3.2	* Comunicação	
5.2.4	* Recursos e Pessoal	4.1.2	* Requisitos para o Sistema da Qualidade - Recursos	4.1.2	* Requisitos para o Sistema da Qualidade - Recursos	4.1.2	* Requisitos para o Sistema da Qualidade - Recursos	5.3.3	* Recursos de Material	
4.4	* Sistema da Qualidade	4.1	* Requisitos para o Sistema da Qualidade	4.1	* Requisitos para o Sistema da Qualidade	4.1	* Requisitos para o Sistema da Qualidade	5.4	* Estrutura de Sistemas da Qualidade	
5.2.1	* Estrutura do Sistema da Qualidade	4.2	* Responsabilidade da Administração	4.2	* Responsabilidade da Administração	4.2	* Responsabilidade da Administração			
	* Generalidades		* Sistema da Qualidade		* Sistema da Qualidade		* Sistema da Qualidade	5.4.1	* Generalidades	
5.1	* Ciclo da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	5.4.2	* Ciclo da Qualidade do Serviço	ISO 9004-2 Itens 5.4 a 5.4.4 A estrutura do sistema está baseada num ciclo da qualidade onde há a essencial ligação entre Marketing, Projeto e Fornecimento do serviço.
5.2.5	* Estrutura do Sistema da Qualidade	4.5	* Controle de Documentos e de Dados	4.5	* Controle de Documentos e de Dados	4.5	* Controle de Documentos e de Dados	5.4.3	* Documentação e Registros da Qualidade	
5.3	* Procedimentos Operacionais	4.16	* Controle de Registro da Qualidade	4.16	* Controle de Registro da Qualidade	4.16	* Controle de registro da Qualidade			
17	* Documentação do Sistema									
	* Documentação e Registros da Qualidade									
5.3.2	* Manual da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	5.4.3	* Sistema de Documentação	
		4.5	* Controle de Documentos e de Dados	4.5	* Controle de Documentos e de Dados	4.5	* Controle de Documentos e de Dados	.1		
17.2	* Documentação da Qualidade	4.5.2	* Alterações / Modificações em Documentos	4.5.2	* Alterações / Modificações de Documentos	4.5	* Controle de Documentos e de Dados	5.4.3	* Controle da Documentação	
5.4	* Auditoria do Sistema da Qualidade	4.17	* Auditorias Internas da Qualidade	4.17	* Auditorias Internas da Qualidade			5.4.4	* Auditorias Internas da Qualidade	

**QUADRO XI C - CORRESPONDÊNCIA ENTRE ELEMENTOS DAS NORMAS ISO
- UMA ANÁLISE PARA SERVIÇOS -**

NOTA: Os quadros não consideram se os itens entre as respectivas Normas são requisitos plenos, mais ou menos rigorosos, por não ser este ponto relevante para a análise da ISO 9004-2.

ITEM	ISO 9004	ITEM	ISO 9001	ITEM	ISO 9002	ITEM	ISO 9003	ITEM	ISO 9004-2	OBSERVAÇÕES
7.3	* Informações de Realimentação Provenientes do Cliente	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contratos	5.5	* Interface com os Clientes	ISO 9004-2 Itens 5.5 a 5.5.2 A interação com clientes externos deve se estabelecer por mecanismos eficazes através de comunicação e recursos adequados.
7.3	* Informações de Realimentação Provenientes do Cliente	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contratos	5.5.1 * Generalidades 5.5.2 * Comunicação com os Clientes		
5	* Princípios do Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	4.2	* Sistema da Qualidade	6	* Elementos Operacionais do Sistema da Qualidade	ISO 9004-2 Itens 6 a 6.1.5 Ação decisiva da área de Marketing que gera informações de serviço a partir da qualidade da pesquisa e análise de mercado. Salienta o papel do Marketing na Responsabilidade Legal da empresa na geração de demanda inconsistente com capacidade de fornecimento e na precisão na promessa de serviços.
7	* Qualidade em "Marketing"	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contratos	6.1	* Processo de "Marketing"	
7.1	* Requisitos de "Marketing"	4.4	* Controle de Projeto					6.1.1	* Qualidade em Pesquisa e em Análise de Mercado	
19	* Segurança e Responsabilidade Civil pelo Fato do Produto									
8.4	* Qualificação e Validação de Projeto (Riscos)	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contratos	6.1.2	* Obrigações do Fornecedor	
8.1	* Contribuição da Especificação e Projeto para a Qualidade (Custos e Benefícios para o Cliente)	4.4	* Controle de Projeto							
8.2	* Planejamento Objetivos de Projeto * Planejamento e Objetivos do Projeto-Definição do Projeto									
7.2	* Folha de Informações do Produto	4.3 4.4	* Análise Crítica de Contrato * Controle de Projeto	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contratos	6.1.3	* Folha de Informações de Serviço	
8.7	* Análise Crítica da Prontidão para o Mercado	4.3 4.9	* Análise Crítica de Contrato * Controle de Processo	4.3	* Análise Crítica de Contrato * Controle de Processo	4.3	* Análise crítica de Contratos	6.1.4	* Gestão do Serviço	
8.1	* Contribuição da Especificação e Projeto para a Qualidade (Custos e Benefícios para o Cliente)	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contrato	4.3	* Análise Crítica de Contratos	6.1.5	* Qualidade na Propaganda	
8.4	* Qualificação e Validação de Projeto (Riscos)									

QUADRO XI D - CORRESPONDÊNCIA ENTRE ELEMENTOS DAS NORMAS ISO - UMA ANÁLISE PARA SERVIÇOS -

NOTA: Os quadros não consideram se os itens entre as respectivas Normas são requisitos plenos, mais ou menos rigorosos, por não ser este ponto relevante para a análise da ISO 9004-2.

ITEM	ISO 9004	ITEM	ISO 9001	ITEM	ISO 9002	ITEM	ISO 9003	ITEM	ISO 9004-2	OBSERVAÇÕES
8	* Qualidade em Especificação e Projeto	4.4	* Controle de Projeto					6.2	* Processo do Projeto	<p style="text-align: center;">ISO 9004-2 Itens 6.2 a 6.2.8</p> <p>Serviços devem ser projetados e especificados em suas características, métodos de seu fornecimento e controle/avaliação de sua qualidade. Adequa-se às particularidades dos serviços, os procedimentos usuais de planejamento de qualquer produto.</p>
		4.4.1	* Controle de Projeto - Generalidades					6.2.1	* Generalidades	
8.2	* Planejamento e Objetivos do Projeto - Definição do Projeto	4.4.2.1	* Controle de Projeto * Atribuição de Atividades					6.2.2	* Responsabilidades pelo Projeto	
8.1	* Contribuição da Especificação e Projeto para a Qualidade	4.4.4	* Requisitos de Entrada para Projeto					6.2.3	* Especificação do Serviço	
8.2	* Planejamento e Objetivos do Projeto - Definição do Projeto	4.4.6	* Dados Resultantes de Projeto							
8.3	* Medição e Ensaio do Produto									
10.1	* Planejamento e Controle da Produção	4.9	* Controle de Processo	4.9	* Controle de Processo			6.2.4	* Especificação da Prestação do Serviço	
10	* Qualidade de Processo * Generalidades	4.9.1	* Controle de Processo * Generalidades	4.9.1	* Controle de Processo * Generalidades			6.2.4.1	* Generalidades	
10.1	* Planejamento e Controle da Produção (Controle de Processo)	4.9	* Controle de Processo	4.9	* Controle de Processo			6.2.4.2	* Procedimentos da Prestação do Serviço	
9	* Qualidade na Aquisição	4.6	* Aquisição	4.6	* Aquisição			6.2.4.3	* Qualidade na Aquisição	
12.1	* Materiais e Peças Recebidas									
13.3	* Controle de Medição nos Fornecedores	4.11	* Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio	4.11	* Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio	4.11	* Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio	6.2.4.4	* Equipamento Suprido pelo Fornecedor a Clientes para Serviço e Prestação de Serviço	
11.2	* Controle e Rastreabilidade de Material	4.8	* Identificação e Rastreabilidade de Produto	4.8	* Identificação e Rastreabilidade de Produto	4.8	* Identificação e Rastreabilidade do Produto	6.2.4.5	* Identificação e Rastreabilidade do Serviço	
19	* Segurança e Responsabilidade Civil pelo Fato do Produto									
16	* Funções de Manuseio e Pós-Produção	4.15	* Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Expedição	4.15	* Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Expedição	4.15	* Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Expedição	6.2.4.6	* Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Expedição e Proteção dos Bens do Cliente	
12.2	* Inspeção no Processo	4.10.2	* Inspeção e Ensaio no Processo Produtivo	4.10.2	* Inspeção e Ensaio no Processo Produtivo			6.2.5	* Especificação de Controle da Qualidade	
8.5	* Análise Crítica de Projeto	4.4.7	* Verificação de Projeto					6.2.6	* Análise Crítica do Projeto	
8.5.2	* Elementos da Análise de Projeto									
8.4	* Qualificação e Validação de Projeto	4.4.6	* Dados Resultantes de Projeto					6.2.7	* Validação das Especificações de Serviço, de Prestação de Serviço e de Controle da Qualidade	
8.5.3	* Verificação de Projeto	4.4.7	* Verificação de Projeto							
8.7	* Análise Crítica da Prontidão para o Mercado									
8.9	* Requalificação de Projeto									
8.8	* Controle de Alteração de Projeto - Administração da Configuração	4.4.9	* Alterações de Projeto					6.2.8	* Controle de Alteração de Projeto	

QUADRO XI E - CORRESPONDÊNCIA ENTRE ELEMENTOS DAS NORMAS ISO - UMA ANÁLISE PARA SERVIÇOS -

NOTA: Os quadros não consideram se os itens entre as respectivas Normas são requisitos plenos, mais ou menos rigorosos, por não ser este ponto relevante para a análise da ISO 9004-2.

ITEM	ISO 9004	ITEM	ISO 9001	ITEM	ISO 9002	ITEM	ISO 9003	ITEM	ISO 9004-2	OBSERVAÇÕES
10.1 12.3	* Planejamento e Controle da Produção * Verificação do Produto Acabado	4.9 4.10.3	* Controle de Processo * Inspeção e Ensaio Finais	4.9 4.10.3	* Controle de Processo * Inspeção e Ensaio Finais			6.3	* Processo de Prestação de Serviço	<p>ISO 9004-2 Itens 6.3 a 6.3.6 O fornecimento do serviço decorre da interação de pessoas e por consequência, toda a abordagem desse processo desenvolve-se em torno de clientes externos e internos: - cadeia de interações com especificações de serviços; - responsabilidades - avaliações/ correções por mensuração contínua; - foco na satisfação de clientes.</p>
12	* Verificação de Produto	4.10	Inspeção e Ensaio	4.10	* Inspeção e Ensaio	4.10	* Inspeção e Ensaio	6.3.1 6.3.2	* Generalidades * Avaliação pelo Fornecedor quanto à Qualidade do Serviço	
7.3	* Informações de Realimentação Provenientes do Cliente	4.19	* Assistência Técnica					6.3.3	* Avaliação pelo Cliente quanto à Qualidade do Serviço	
11.7	* Controle do Estado de Verificação	4.12	* Situação da Inspeção e Ensaio	4.12	* Situação da Inspeção e Ensaio	4.12	* Situação da Inspeção e Ensaio	6.3.4	* Situação do Serviço	
11.8 14 15	* Controle de Materiais Não Conformes * Controle de Produtos Não Conformes * Ação corretiva	4.14	* Ação Corretiva e Ação Preventiva	4.14	* Ação Corretiva e Ação Preventiva	4.14	* Ação Corretiva e Ação Preventiva	6.3.5	* Ação Corretiva para Serviços Não Conformes	
15.2	* Ação Corretiva - Atribuição de Responsabilidades	4.14 4.1.2.1	* Ação Corretiva e Ação Preventiva * Requisitos para o Sistema da Qualidade - Responsabilidade e Autoridade	4.14 4.1.2.1	* Ação Corretiva e Ação Preventiva * Requisitos para o Sistema da Qualidade - Responsabilidade e Autoridade	4.14 4.1.2.1	* Ação Corretiva e Ação Preventiva * Requisitos para o Sistema da Qualidade - Responsabilidade e Autoridade	6.3.5.1	* Responsabilidades	
14 15	* Controle de Produtos Não Conformes * Ação Corretiva	4.13 4.14	* Controle de Produtos Não Conformes * Ação Corretiva e Ação Preventiva	4.13 4.14	* Controle de Produtos Não Conformes * Ação Corretiva e Ação Preventiva	4.13 4.14	* Controle de Produtos Não Conformes * Ação Corretiva e Ação Preventiva	6.3.5.2	* Identificação de Não Conformidades e Ações Corretivas	
11.3 13	* Controle e Manutenção de Equipamento * Controle dos Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio	4.11	* Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio	4.11	* Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio	4.11	* Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio	6.3.6	* Controle do Sistema de Medição	
16.3	* Relatórios de Mercado e Supervisão de Produto	4.14 4.1.3	* Ação Corretiva e Ação Preventiva * Análise Crítica pela Administração	4.14 4.1.3	* Ação Corretiva e Ação Preventiva * Análise Crítica pela Administração	4.14 4.1.3	* Ação Corretiva e Ação Preventiva * Análise Crítica pela Administração	6.4	* Análise e Melhoria do Desempenho do Serviço	
15.5	* Análise de Problemas	4.13 4.14	* Controle de Produtos Não Conformes * Ação Corretiva e Ação Preventiva	4.13 4.14	* Controle de Produtos Não Conformes * Ação Corretiva e Ação Preventiva	4.13 4.14	* Controle de Produtos Não Conformes * Ação Corretiva e Ação Preventiva	6.4.1 6.4.2	* Generalidades * Coleta e Análise de Dados	
20	* Uso de Métodos Estatísticos	4.20	* Técnicas Estatísticas	4.20	* Técnicas Estatísticas	4.20	* Técnicas estatísticas	6.4.3	* Métodos Estatísticos	
15	* Ação Corretiva	4.14	* Ação Corretiva e Ação Preventiva	4.14	* Ação Corretiva e Ação Preventiva	4.14	* Ação Corretiva e Ação Preventiva	6.4.4	* Melhoria da Qualidade do Serviço	

Uma primeira questão que a empresa vai se defrontar quanto ao sistema de qualidade dos serviços, é da seleção de qual Norma aplicar. O fornecimento do serviço focaliza expressivamente no seu processo. As auditorias para certificação aplicam as normas ISO 9001, 9002 e 9003, valendo ressaltar que o auditor utiliza também a de serviço como suporte e esclarecimento; isto é usa-se duas, uma contratual e a ISO 9004-2. Então, o procedimento é selecionar entre uma das normas contratuais ISO 9001 ou 9002 ou 9003 e utilizar a ISO 9004-2 também como referência.

Observa-se que a maioria dos serviços se enquadrariam à ISO 9002, alguns à 9001 e poucos à ISO 9003 [LAMPRECHT,1995:76]. A seleção de uma norma é responsabilidade da empresa. A recomendação de Lamprecht, reconhecido consultor internacional e perito em certificação ISO 9000, é que empresas de serviços busquem traduzir indicações de uma destas normas para o desenvolvimento de seus sistemas de qualidade, pois a ISO 9004-2, "cuja intenção poderia ter sido aliviar o esforço de implementação, proporcionam ao leitor muito pouca assistência interpretativa". [1995:56] O adequado portanto, é usá-la como referência em paralelo com uma entre 9001/2/3.

A maioria das empresas brasileiras estão se certificando pela ISO 9002, e o mesmo vem ocorrendo com empresas de serviços internacionais que candidatam-se a esta norma. A razão é simples, pois a maioria das organizações de serviços têm processos que podem ser controlados, e controle de processos é o foco da 9002. A dúvida entre a aplicação desta em relação à 9003, em casos em que não estejam em evidência o referido controle de procedimentos, está na dependência de serem essencialmente distribuidores onde clientes chegam para comprar seus produtos, ou se executam serviços adicionais como instalação para uso. Já a amplitude da ISO 9001 é clara. Empresas que se envolvam com projeto, definição de especificações de produtos e treinamento/desenvolvimento em consultorias e cursos, habilitam-se a ela.

Outras dúvidas na utilização das normas ISO podem surgir na interpretação de seus itens, que depende muito do intérprete em relação ao tipo de

serviço da empresa. Porém, esta dificuldade não deve induzir a não aplicação, tampouco a concepção artificial. Sempre pode-se encontrar aplicações reais e práticas para a maioria dos parágrafos (itens) das Normas, desde que se conheça bem os fluxos de serviços da organização. Muitas vezes exigências das normas já existem de uma forma ou de outra, cabendo apenas uma formalização de procedimentos, que a partir das revisões de 1994 precisam ser documentados.

6.7.4 - MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA SERVIÇOS

A concepção de um sistema de qualidade para serviços é fundamental quando se busca a melhoria das operações de uma empresa. Oliveira Júnior [1994:44] comenta que entre "os vários problemas potenciais de qualquer atividade de serviço o que sempre ocorre é: não conseguir realizar o serviço; realizar o serviço com atraso; realizar mal o serviço." O serviço identificado como importante fator de competitividade, na ocorrência de qualquer uma destas alternativas, compromete a vantagem que representa. Necessita-se uma busca contínua da confiabilidade do serviço, isto é, o desempenho confiável e preciso para resultados.

É bom lembrar que aqui defende-se a ampliação do conceito: toda empresa possui serviços, tanto aquela que tem suas operações baseadas na prestação de serviços, como aquelas que prestam serviços em suas atividades internas estendidas ao Marketing, sistemas de entrega e pós-venda de manufaturados. O que diferencia as empresas neste caso, é o volume de atividades que produzem características tangíveis/intangíveis, e que agregam valor ao resultado percebido pelo cliente. Um conceito assim adotado por uma empresa é entendido neste trabalho, como serviço competitivo.

A qualidade de serviços como fator de competitividade possui conceitos, princípios e elementos que aplicam-se a todas as formas de prestação de serviços, seja uma empresa de pequeno, médio ou grande porte. A concepção de um sistema para esta contínua busca de qualidade, deve abranger todos os processos necessários à produção dos serviços, desde o Marketing até o fornecimento, com

análise dos produtos ampliados percebidos pelo cliente. A criação e a manutenção da qualidade de serviços em uma empresa depende de uma gestão sistemática para assegurar que necessidades dos clientes, implícitas ou explícitas, sejam determinadas, mantidas e atendidas.

Um sistema para a qualidade passa a ter recentemente, orientações da norma ISO 9004-2, onde se estabelece diretrizes para sua gestão em empresas que tenham atividades de serviços, envolvendo pessoal e instalações para a produção desses serviços.

A tendência atual é que a empresa em busca de serviços competitivos oriente suas políticas para o cliente, que derivam estratégias de captação de confiança e lealdade. Os clientes devem satisfazer suas expectativas e preferencialmente, conforme defende este trabalho para o produto ampliado, se surpreenderem percebendo um maior valor agregado no que recebem.

A satisfação do cliente através de um sistema que promova o seu perfeito atendimento, pode ser obtida considerando-se como meios de gerenciar serviços:

- * Valor para o cliente - Entender e desenvolver formas de produzir valor através de serviços competitivos. Viabiliza-se por Pesquisa de Mercado, Benchmarking, entre outras técnicas do Marketing.
- * Sistema operacional compatível - Especificar e assegurar que expectativas sejam satisfeitas a nível de projeto da oferta de serviços. Um instrumento pode ser o QFD (Desdobramento de Função da Qualidade).
- * Controle de processo - Manter o acompanhamento durante a operação e não apenas no resultado final, apurando níveis de atendimento do serviço. O controle estatístico possui ferramentas que adequadamente selecionadas, têm grande utilidade no controle. Já que serviços essencialmente constituem-se de desempenho de pessoas, um ponto deficiente observado nas Normas ISO, é a pouca profundidade tratada para fatores humanos.
- * Sistema de informações - Prover com fatos precisos que envolvam tanto erros como oportunidades de melhoria, constituindo-se em valiosa forma de controle de

desempenhos, e ainda provendo especificações de projeto dos serviços competitivos.

- * Mensuração de resultados - Colocar medidas comparando-se o serviço esperado com o percebido, obtendo-se informações para melhorias e inovações (serviço competitivo).

Estes foram os pontos mais evidentes e comuns nas diversas abordagens encontradas na revisão bibliográfica, no ponto 5.6 deste trabalho.

Existem marcos estabelecidos pela boa prática gerencial, e também pela ISO como evidencia a análise de seus itens. É conveniente ressaltar contudo, que os passos de qualquer modelo de GQT, são permeados por providências que removem bloqueios ao desempenho que agregue valor a resultados. Em geral, continuamente a GQT está envolvida com:

- * Coleta de informações para análise da situação, que pode ser realizada por comparações, folha de contagem, grupos de foco, simulação de cliente, indicação de dimensões/expectativa, histograma, entrevista, técnica de grupo nominal, amostragem, diagrama de dispersão, pesquisa, clima organizacional.
- * Tradução de informações em medidas para acompanhar evolução do desempenho, através de comparações brainstorming, simulação de cliente, técnica de grupo nominal, gráfico de andamento, avaliação de dimensões/expectativas.
- * Análise de processo identificando distorções e possibilidades de melhorias, com ajuda de mapeamento de processos, rotinas, diagrama de controle, gráficos, estratificação, técnica de grupo nominal, diagrama de causa-efeito, gráfico de Pareto.
- * Esquemas do processo melhorado a partir de melhorias identificadas na análise, por avaliação de processos simulação de cliente, diagrama de dispersão, mapeamento de processos, diagrama de Pareto, comparações brainstorming, análise de campo de força.

-
- * Fixação de padrões para consolidação de melhorias através de matriz de padrões, brainstorming, simulação de clientes.
 - * Gerenciamento do desempenho para assegurar níveis alcançados e prever inovações, por simulação de cliente, gráficos, análise de campo de força, gráfico de andamento, diagrama de controle, folha de contagem.

O desenvolvimento de um sistema de qualidade para serviços não é muito simples. As etapas de um processo de serviços são identificáveis, porém a integração entre funções e a compreensão dos papéis podem não ser muito claras. Assim, o desenvolvimento de um modelo não conseguirá atender todos os tipos de empresas, justamente pela variação estrutural e particularidades que são próprias de qualquer organização. Um modelo é aqui proposto como um arcabouço e deve ser ajustado a características particulares de uma empresa identificadas por um diagnóstico prévio (o ponto 6.3 sugeriu o de clima organizacional como partida).

O sistema de Gestão da Qualidade Total GQT para serviços tem em sua filosofia um conceito de qualidade, definido entre as linhas já abordadas no ponto 6.6 deste trabalho. Este conceito adotado conduz as ações estratégicas da empresa na implementação do sistema para a qualidade. Um sistema bem coordenado de melhoria de processos e toda infra-estrutura da organização, devem ser envolvidos dentro de um esquema de gerenciamento de mudanças, estas estruturais e comportamentais como recomendado no ponto 6.3. Um modelo típico envolve passos de identificação de necessidades de clientes, definição de responsabilidades da administração, mapeamento de processos de serviço, definição de projetos de melhoria, avaliação e correção.

O grande foco é exatamente no cliente e nos que produzem/fornecem o serviço. A qualidade de serviços está fortemente ligada a qualidade de pessoas, bem identificadas como clientes e bem preparadas como funcionários. A Qualidade de Serviços implica em qualidade dos processos internos onde estão funcionários, e processos externos conduzem ao fornecimento de serviços que satisfazem expectativas do consumidor.

A ISO 9004-2, mesmo criticada como sendo de pouca ajuda em relação ao que já está definido na ISO 9004 e não tendo característica imperativa, constitui-se numa fonte de informação para se desenvolver um modelo de GQT para serviços. Examinando esta Norma pode-se estabelecer objetivos para o desenvolvimento de um sistema de GQT para serviços, como:

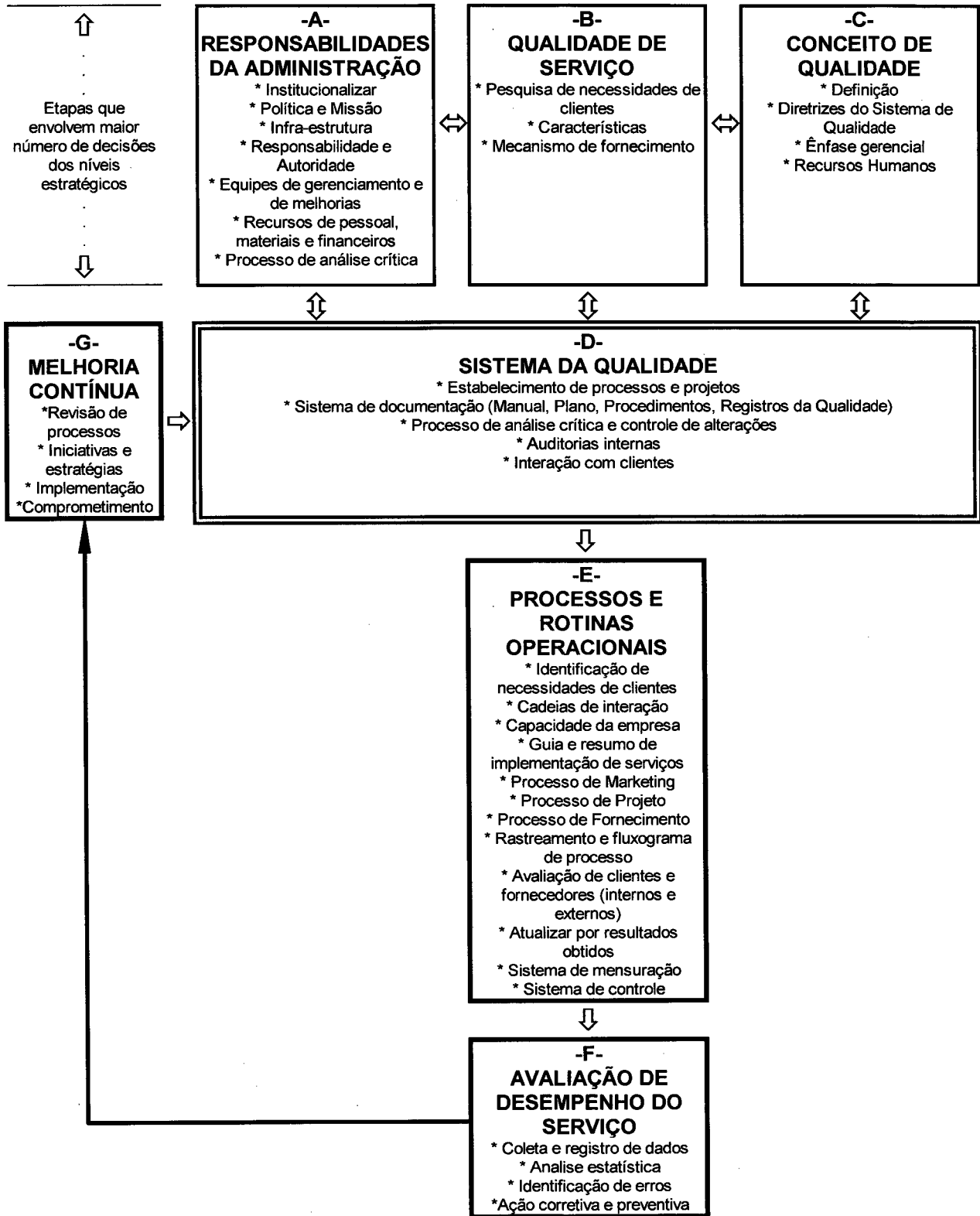
- * Estabelecer as responsabilidades da administração;
- * Determinar as características da qualidade e o mecanismo de fornecimento dos serviços;
- * Definir o conceito de qualidade da empresa;
- * Planejar o sistema da qualidade;
- * Desenvolver processos e rotinas operacionais;
- * Formalizar procedimentos de avaliação do desempenho dos serviços;
- * Implementar estratégias de melhoria contínua.

Procura-se estabelecer fatores para desenvolver estes objetivos dentro do que recomenda a ISO 9004-2 e que compatibilizam enfoques levantados na literatura, no modelo detalhado pela Figura 37.

6.7.5 - IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS

Toda a experiência prática e literatura, já consolidaram a idéia de que sem o comprometimento da alta administração, programas de GQT não se sustentam. A ação gerencial deve estar presente em todas as fases de desenvolvimento, sendo que na fase inicial a partir da identificação de que qualidade é importante para uma organização de serviços, decisões mais estratégicas devem ser tomadas como definição de responsabilidades, caracterização do serviço (que corresponde ao negócio da empresa) e estabelecimento de conceitos de qualidade a ser adotado pela organização. Para estas fases que podem ser desenvolvidas concomitantemente, um diagnóstico é inevitável.

FIGURA 37 - Proposta de Modelo de Gestão da Qualidade Total para Serviços baseada na ISO 9004-2



Os ambientes externo e interno da empresa deverão ser bem reconhecidos. Recomenda-se o desenvolvimento de uma pesquisa de mercado para identificação de necessidades externas (clientes externos/consumidores/usuários) e um levantamento do clima organizacional para a definição de necessidades internas (clientes internos/funcionários/parceiros). Os projetos de implementação da Qualidade Total passam por fases preparando a empresa para mudanças necessárias ao GQT. É um processo de maturação para que a organização adapte-se á nova realidade competitiva de dar respostas rápidas a novas exigências do mercado. Estas mudanças internas que fazem a empresa mais adaptativa, consistente com ambiente externo, não devem ser vistas de modo traumático como crises, mas como oportunidades e transformação gradual. São chances de tornar o trabalho menos rotineiro em que através de um acompanhamento de diretrizes, pessoas possam maximizar seu potencial, realizando-se individualmente pelo trabalho. Um processo participativo, metódico e disciplinado como sugere uma interpretação seca da ISO 9004-2, não quer dizer que seja de exploração ou de inibição, mas enriquecedor de experiências através da qualidade do que se realiza. A aplicação da ISO também não será burocratizante se a empresa ver em seus princípios, uma forma de realmente desenvolver a qualidade de seus serviços, ao invés de somente receber o benefício de ter um certificado que a faça aceita no mercado.

A GQT significa envolver todos os funcionários de uma organização para controlar e melhorar permanentemente, o modo como o trabalho é realizado, com o objetivo de satisfazer expectativas de clientes. Estes incluem todos os usuários internos e externos, isto é, aqueles que utilizam de produtos/serviços da empresa.

O desenvolvimento com efeitos duradouros e consolidados na organização só serão evidenciados pelo envolvimento e apoio irrestrito de todos os níveis hierárquicos no programa. São eles:

* Administradores de alto nível - todos que ocupam posições que tomam decisões, cujo comprometimento é definitivo no sucesso do programa;

* Cargos intermediários - todos que de alguma forma comandam operações, os quais devem dar suporte gerencial para atividades do GQT.

* Funcionários - colaboradores de todas as áreas, os que de fato executam a qualidade.

Todos devem ser chamados à participação no início do programa, mas com a imprescindível presença dos que entre estes níveis hierárquicos, são potencialmente multiplicadores do trabalho pela GQT.

Especial atenção deve ser dada à concepção do sistema operacional de serviços; a apresentação de um modelo com este enfoque não é objetivo deste trabalho. Porém qualquer tentativa de projetar um, específico para uma empresa particular, recomenda-se pelo enfoque estratégico do produto ampliado que aqui se defende, a adoção dos elementos da gerência da produção aplicáveis aos serviços. A Figura 38 sumariza estes elementos conforme sistematização dada na parte final da fundamentação teórica (ponto 5.5). Lembra-se contudo que este não será um projeto isolado: deverá antes de tudo esta alinhado com identificações de mercado e cooperação com a função de Marketing, nos moldes descritos no ponto 6.5.

O desenvolvimento do programa de GQT não se compatibiliza com expectativas imediatistas, pois exige um amadurecimento nas atitudes pela qualidade. A assimilação é gradativa, inicialmente uma conscientização de todos, um programa com metas de longo/médio prazo para toda a organização de serviços, e com ações curto prazo num programa de melhorias. Uma proposta de implantação é representada na Figura 39.

Decidindo-se pelo desenvolvimento da GQT nos moldes sugeridos pela ISO 9000, o projeto de implantação pode ser elaborado em fases:

I - Sensibilização, que visa conscientizar quanto á importância da produção da Qualidade de Serviços pela organização. Uma avaliação inicial possibilita direcionamentos desta fase do programa, que culmina com uma visão geral por diagnóstico preliminar da situação de serviço da empresa. É lançada a idéia da qualidade na organização, estabelecendo-se suas diretrizes iniciais para alimentar

FIGURA 38 - Esquema dos elementos da produção aplicáveis à qualidade dos serviços apresentados pela fundamentação teórica (Ponto 5.5 - c)

QUALIDADE DE SERVIÇOS				
"SERVIÇÃO" Cruzamento entre Serviço e Produção TEBOUL [1991]	Para o cliente a percepção é global: Qualidade do Produto = "O Que Se Obtém" E Qualidade do Serviço = "Como Se Obtém" WHITELEY [1992]	Deve-se substituir a definição genérica de serviço como setor de atividade para um nível de operações TEBOUL [1991]	ATIVIDADES DE SUPORTE São as de apoio para elaborar processamentos físicos e acompanhar a prestação ATIVIDADES DE INTERFACE São as que se realizam no ponto de interação entre cliente e o sistema de produção	
	CUSTOS DA QUALIDADE DE SERVIÇOS	Análise complexa por fatores indiretos envolvidos	Raramente melhora-se a qualidade reduzindo os custos, mas com frequência custo são reduzidos pela melhoria da qualidade ALBRECHT [1993] Deve-se considerar: - Quanto custa para o cliente fazer negócios com a empresa além daquilo que se cobra pelos serviços ?	
PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS	KOTLER [1991]	* QUALIFICAÇÃO	- Habilitar pessoal pela mesma remuneração	
		* PADRONIZAÇÃO DA QUALIDADE	- Aumentar a quantidade de serviço definindo-se um nível de qualidade	
		* REDUÇÃO DE NECESSIDADES	- Projetar obsolescência substituindo necessidade	
		* PROJETO EFICAZ	- Identificar características finais compatibilizando processo	
		* SUBSTITUIÇÃO	- Incorporar ao processo atividades realizadas por terceiros	
		* INDUSTRIALIZAÇÃO	- Acrescentar equipamentos padronizando produção	
INDUSTRIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS	* I. UM NOVO CONCEITO DE SERVIÇO	* Clientes não buscam coisas; compram ferramentas para resolver problemas	- Cliente escolhe com base em percepções	
	* III. TECNOLOGIA APLICADA A SERVIÇOS	- "DURA" = artefatos tangíveis no lugar de pessoas para desempenho	* II. PRINCIPAIS MUDANÇAS DE ENFOQUE	- Produtos industriais são percebidos globalmente
		- "MOLE" = substituição de serviços individuais por sistemas previamente preparados		- Empresas de serviço fabricam produtos
		- "HÍBRIDA" = combinação de equipamentos com sistemas	* IV. RACIONALIDADE PARA A PRODUÇÃO DE SERVIÇOS	* Especialização de processos * Modalidade e estilo operacional emancipadores
		Evoluir para * VI. SISTEMAS TECNOLÓGICOS	* V. TRATAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	É o "legado paralisante" que deve ser contornado, buscando pensar em: - natureza dos problemas - resultados desejados - reformulação de processos - meios d executar tarefas mais automaticamente - controlar comportamento pessoal - dirigir preferências

o projeto de implantação. Devem participar todos os níveis hierárquicos, em geral de treinamento por cursos de curta duração e/ou palestras.

II - Planejamento, que conta com a participação dos níveis estratégicos da empresa e multiplicadores potenciais, em geral de setores representativos nos processos da empresa. As atividades nesta fase relacionam-se com os fatores A, B e C (Figura 37) do modelo GQT proposto. São estabelecidos pelo esquema da proposta de implementação da Figura 39:

a. um programa estruturado de mudanças e de melhorias com base inicial num planejamento estratégico da empresa.

b. uma estrutura para o projeto de implantação, definindo-se coordenador, multiplicadores, ação participativa de facilitadores, bem como abrangência de planos operacionais (onde deverão estar certamente priorizados o Marketing, Projeto Fornecimento/Produção de serviços, conforme prescreve a ISO 9004-2).

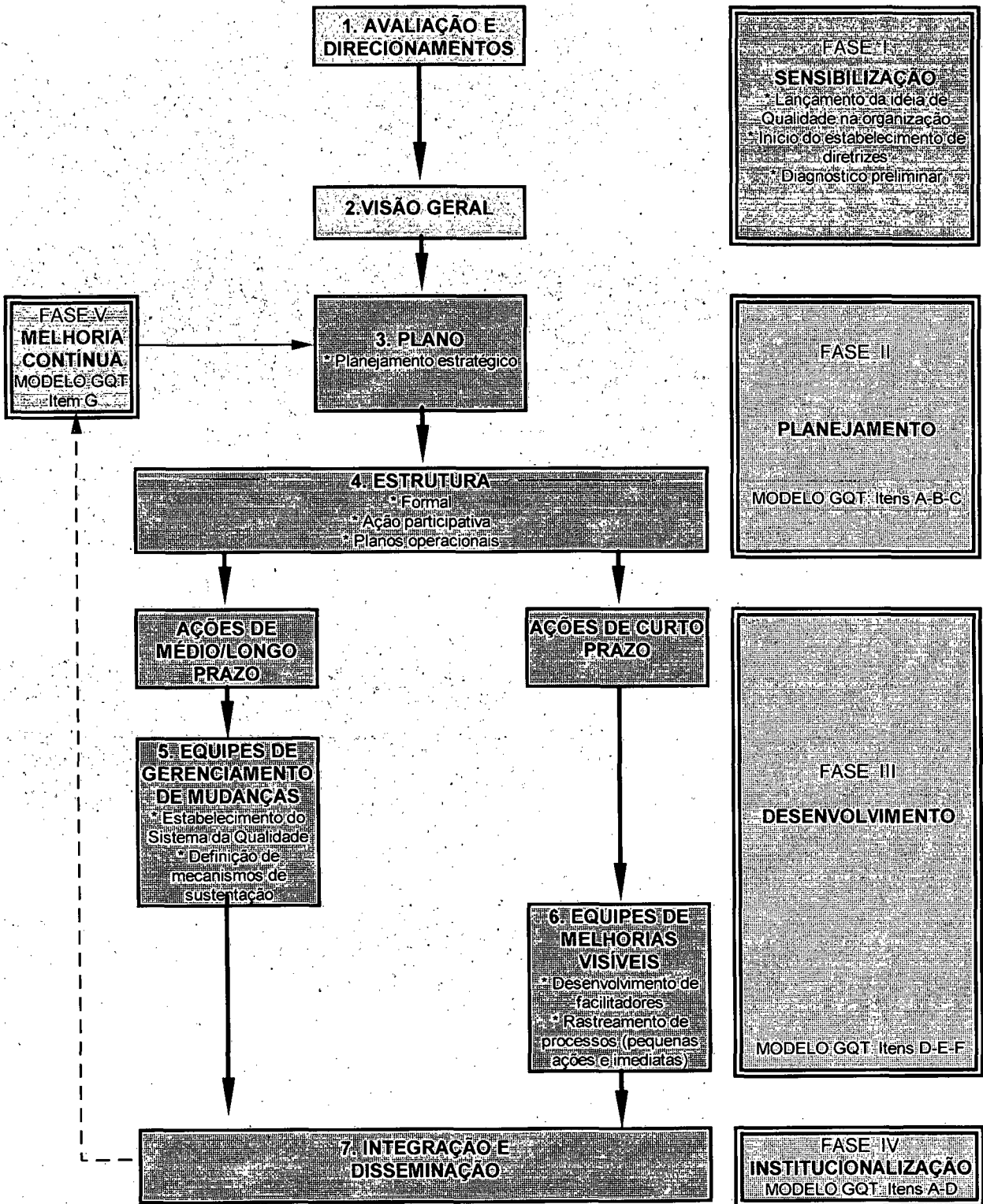
III - Desenvolvimento, procura colocar em prática a qualidade e seus sistemas de apoio, contemplando os fatores D, E e F (Figura 37) com atividades distribuídas entre:

- Equipes de Gerenciamento de Mudanças, para ações de médio/longo prazo que dão sustentação para a continuidade do Sistema da Qualidade a ser desenvolvido, e são compostas por multiplicadores e gerentes operacionais;

- Equipes de Melhorias Visíveis, com ações de curto prazo em pequenas pontos de processos e cujos resultados sejam imediatamente percebidos; funcionam como excelente motivador para a qualidade pelo desenvolvimento de facilitadores locais.

IV - Institucionalização, que procura integrar os resultados obtidos dos programas das equipes numa avaliação de consistência do sistema de qualidade desenvolvido; visa construção da capacidade da empresa em fornecer serviços de qualidade e disseminação da filosofia de melhoria contínua. É função gerencial e contempla os itens A e D do modelo proposto (Figura 37).

FIGURA 39 - Proposta de Implementação da Qualidade Total em Serviços



* Avaliações são realizadas após cada fase para redirecionamento de ações conforme resultados parciais e definição de cronograma.

V - Melhoria Contínua, não é propriamente uma fase mas uma filosofia que permeia todas as anteriores. É reconhecida como um mecanismo de controle se as fases anteriores foram bem conduzidas, produzindo revisões para atualizações e inovações no fornecimento de serviços. Representa o comprometimento de todos com a qualidade dos serviços da empresa (fator G da Figura 37).

7 CONCLUSÃO

Faz-se a conclusão deste relato, mostrando sob diversos aspectos a validade de se ter realizado o trabalho para obtenção de título de doutorado em Engenharia de Produção, com o tema Qualidade de Serviços. Procura-se desenvolver as conclusões conforme agrupamentos uniformes, como síntese da apresentação dos resultados deste trabalho, e, sob forma de itens que favoreçam a clareza necessária a um final de estudo.

7.1 - QUANTO AOS OBJETIVOS DEFINIDOS

A primeira coerência ser buscada é a do confronto dos resultados obtidos com os objetivos inicialmente definidos. Quando os resultados se mostram satisfatórios, pode-se concluir que valeu a empreitada do trabalho, além de mostrar a habilidade do pesquisador em conduzir o estudo.

7.1.1 - OBJETIVO ESPECÍFICO 1 - CONCEITO DA QUALIDADE TOTAL DE SERVIÇO: *Identificar a amplitude do conceito de serviço na produção da qualidade sob enfoque do produto ampliado.*

As definições a seguir (desenvolvidas nos pontos 6.1 e 6.2) mostram o alcance deste objetivo:

- * Serviço é trabalho executado por alguém e está embutido em todos os produtos.
- * Serviços internos são os desempenhos dentro da organização, das diversas pessoas em relações cliente-fornecedor (cliente interno); são operações do suporte.

- * Serviços externos são as atividades externas à empresa, envolvendo desempenhos em relações com clientes externos; são operações das interfaces.
- * Serviço Total é representado pela cadeia de interações das operações internas e externas à empresa com objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.
- * Produto ampliado é o conjunto de dimensões da qualidade com características tangíveis/intangíveis, que leva à avaliação do valor global pelo cliente, em relação à sua experiência de uso (utilidade+satisfação) de qualquer produto (bem ou serviço).

Reforçam este objetivo:

- * A competitividade é objetivo fundamental das empresas, e os serviços tendem a ser importante fator de vantagem comparativa.
- * O produto ampliado é uma forma de planejar estrategicamente a competitividade em toda a vida do produto, dentro e fora da empresa.
- * As empresas concorrem através de "especificidades", às vezes, encarando o serviço como mero acessório.
- * A impossibilidade de distinguir perfeitamente características essenciais, faz com que clientes passem a escolher com base em como esperam ser tratadas, numa perspectiva do Serviço Total.
- * O serviço estando vinculado ao desempenho de alguém, para ser efetivamente produzido deve priorizar a valorização de pessoas. A Qualidade do Serviço Total será melhor planejada num ciclo (Figura 18) que envolve fatores de Qualidade de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho, Recursos Humanos para a Qualidade, Qualidade Pessoal, e considerando a responsabilidade social da empresa.

7.1.2 - OBJETIVO ESPECÍFICO II - CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE DE SERVIÇO: *Identificar os conceitos e algumas características relevantes para a qualidade, formulados por clientes Internos/externos e distribuidores de produtos/serviços.*

Os resultados apresentados definem os seguintes elementos relacionados ao alcance deste objetivo:

- * Clientes são todas as pessoas afetadas pelo produto/serviço, consumindo-o ou não; podem ser internos e/ou externos.
- * Necessidade é o que move um cliente a buscar algo que o equilibre, através da utilidade e satisfação que a posse representa; aciona o comportamento ligando-se a motivação, atitudes e personalidade na relação com o produto/serviço.
- * Qualidade é tudo o que se incorpora num processo empresarial para garantir que o cliente obtenha exatamente aquilo que necessita; considere-se o âmbito interno e externo da organização voltada para a oferta de um produto ampliado.
- * A pesquisa organizacional e de mercado devem incluir levantamento das necessidades e expectativas dos clientes, visando a exata tradução de características da qualidade do produto ampliado.

Algumas características relevantes para a qualidade levantadas pelo trabalho de campo:

- * Os elementos organizacionais (necessidades de clientes internos) relevantes na empresa pesquisada, que revelou-se com ambiente adequado para a qualidade, podem ser sintetizados conforme prioridades (médias dos percentuais nos grupos do Quadro IV):
 - Filosofia e objetivos empresariais (90,0%), em declaração e clareza;
 - Estilo e liderança (84,7%), expressos como participativo, relações amistosas e assistência extra-trabalho;

-
- Campo de trabalho (81,4%), considerado adequado com atribuições claras, controle funcional justo, cooperação e reconhecimento;
 - Estratégias motivacionais (77,2%), traduzidas em política de pessoal voltada para carreira e oportunidades de crescimento;
 - Estrutura organizacional (69,8%), incluindo hierarquia, autoridade/responsabilidade, formalização, conteúdo de tarefas e padrões de desempenho;
 - Comunicação e tomada de decisão (69,3%), com procedimentos formais, autonomia e confiança profissional.

* As evidências do comportamento dos consumidores (clientes externos) para produtos/serviços que chamam atenção:

- Os conceitos de qualidade ainda expressivamente ligados a desempenho funcional ("características intrínsecas" no Quadro VII), mostram que os consumidores ainda as priorizam, por talvez ainda as considerarem fatores críticos dos produtos/serviços disponíveis - as empresas nacionais parecem ainda estar em fase de concorrência baseada na qualidade do produto, explorando muito pouco os verdadeiros benefícios da Qualidade Total com fator de vantagem competitiva;
- A avaliação do produto sendo em termos globais do valor recebido, faz com que ao articular o conceito de qualidade, os clientes incluam o preço como uma de suas características; entenda-se o mesmo para o atendimento ("instalações físicas e preço", conclusão II do ponto 6.4.2);
- Quando características intrínsecas (conclusão V do ponto 6.4.2) e preço são considerados elementos identificadores de qualidade, é claro que tornam-se conhecidos da concorrência, portanto não são métodos de diferenciação eficazes - logo a forma significativa de distinguir o produto ampliado, é através da qualidade de serviço, quando concorrentes estão em igualdade de condições, e em qualquer ramo de atividade;

- O conteúdo de características do produto ampliado sendo acentuadamente intangíveis, maior esforço deve ser dispendido no levantamento de dimensões que são relevantes no decorrer de seu ciclo, considerado dentro e fora do produtor e até chegar ao consumidor final - particularmente apresentam-se como críticos os dados de perfil e disponibilidade (conclusão V e Quadro VI do ponto 6.4.2);
- A dificuldade de articulação do conceito de qualidade por parte dos clientes (conclusões I e VI do ponto 6.4.2), e às vezes com ênfase das campanhas publicitárias, além do desconhecimento ou falta da cultura de consumo pode denotar que se fornece "demais", em termos de características necessárias - empresas podem descobrir fazendo pesquisas de expectativas, que perderam o foco daquilo que é realmente importante para o consumidor.

* Os fatores marcantes da pesquisa junto aos gerentes de pontos de venda (distribuidores) mostram que:

- As empresas produtoras ainda não utilizam as reclamações nos pontos de venda como importante entrada de informações para o planejamento de seus produtos/serviço (conclusão VII do ponto 6.4.2);
- A discordância entre o que o cliente deseja e o que o gerente pensa que este deseja mostra uma perda de oportunidade de melhor aproveitar oportunidades de negócio nos pontos de distribuição do produto/serviço - parece que os gerentes de pontos de venda ainda pensam que o que chama seus clientes é a qualidade de produtos e não tanto suas estratégias (conclusão VIII do ponto 6.4.2);
- A falta de apoio adequado para intermediários (pontos de venda, conclusão VIII do ponto 6.4.2) evidencia negligência no acompanhamento decisivo ao consumidor final, e/ou ignorância quanto ao fato de qualidade extrapolar os limites da empresa - ela acontece de fato a partir da avaliação positiva consumidor, portanto no mercado e na maioria das vezes, não na empresa.

Formas de contornar constatações destes objetivos foram expostas nos pontos 6.3, 6.4 e 6.5:

- * Gerenciamento de Mudanças como oportunidades numa visão de continuidade e não como crise que deve ser administrada; uma visão de transformação via melhoria contínua (kaizen);
- * Desenvolvimento Organizacional como base de um modelo (Figura 20) para gerenciamento de mudanças numa visão de transformação, contemplando-se estratégias comportamentais e estruturais;
- * Fatores internos para execução de estratégias, assim considerados o pensamento e visão estratégica, processo de direção, foco para execução e estímulo por nível adequado de pressão;
- * Relação entre estrutura organizacional com fatores para competência e motivação;
- * Fatores a serem considerados na motivação para a qualidade de trabalhos envolvendo consistência no mecanismo de mudança comportamental (Figura 26);
- * Sistema da Qualidade do Serviço Total visando monitorar as estratégias comportamentais e estruturais necessárias às etapas do ciclo do produto ampliado (Figura 30).

7.1.3 - OBJETIVO ESPECÍFICO III - GESTÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO:

Propor etapas de um modelo de gestão para a qualidade total de serviços no âmbito da ISO 9004-2, para auto-avaliação nos programas de melhoria.

São considerações relevantes para este objetivo que depreendem do relato dos resultados para este estudo:

- * O conceito de qualidade que melhor se adequa ao Serviço Total incorporado ao produto ampliado, é o que a enfoca como sendo inerente ao trabalho e responsabilidade social da empresa; só assim tem-se funcionários que se desenvolvem na empresa, que tornam-se consumidores num sistema econômico-social ativado, enfim pessoas com melhor qualidade de vida e satisfeitas.

* A Norma ISO 9004-2 independente das críticas que possa receber, merece consideração na modelagem de programas visando a qualidade dos serviços; para o foco do Serviço Total carece de maior ênfase nos aspectos humanos da qualidade.

Evidencia-se o alcance deste objetivo por:

- * Um modelo de gestão da qualidade no foco do produto ampliado deve ser dinâmico, o que implica numa identificação do estágio em que a empresa se encontra no desenvolvimento da qualidade do que produz e/ou oferece.
- * A adoção de um conceito de qualidade, independente da linha de abordagem de qualquer "guru", implica na análise consistente de sua realidade com a visão/definição de qualidade coerente (com seu estágio no desenvolvimento da qualidade), dos elementos necessários ao sistema, foco gerencial e fatores humanos relacionados ao programa da qualidade a ser desenvolvido (exemplo de uma análise deste tipo é dado na Figura 32).
- * A realidade de uma empresa em determinado momento significa a identificação cultural dos valores vigentes na organização, e que podem ser identificados por um diagnóstico de clima, como subsídio fundamental para estratégias comportamentais e estruturais de transformação necessárias ao programa (o que foi desenvolvido no ponto 6.3).
- * É insensato imaginar uma receita para programa de qualidade em qualquer tipo de empresa que veja a competitividade pelo produto ampliado; pode-se sim, indicar passos de uma metodologia que leve a um modelo adequado a uma realidade de negócios.
- * Um modelo pode ser desenvolvido com base em experiências de sucesso e no que prescreve as Normas ISO para serviços, podendo-se sugerir que aborde os fatores relativos a responsabilidade da administração, qualidade e serviço, conceito de qualidade, sistema de qualidade, processos e rotinas operacionais, avaliação de desempenho do serviço e melhoria contínua, indicados pela Figura 37.

* Uma proposta de implementação da Qualidade Total de Serviços, bem como qualquer processo de mudanças focalizadas na crença da transformação, deve envolver uma fase de sensibilização, planejamento, desenvolvimento de experiências-piloto, institucionalização e melhoria contínua (conforme sugestão da Figura 39).

7.1.4 - OBJETIVO GERAL: Desenvolver uma abordagem de produto ampliado para a gestão da Qualidade Total de Serviços.

É claro que após a demonstração do alcance de objetivos específicos que derivaram deste geral, seria desnecessário abrir um tópico para comentá-lo. Porém qualquer projeto ao ser desenvolvido, pode mostrar direções imperceptíveis à época de sua formalização. Como estudos aprofundam-se no desenvolvimento, a ponto de permitirem emissão de novos conceitos, uma consideração deve ser submetida à aprovação:

* A inversão do termo "Qualidade Total de Serviços" para "Qualidade do Serviço Total", parece ser muito própria tendo-se em vista do que foi apresentado no ponto 6 (Apresentação de Resultados) e o que foi aqui relatado como conclusões dos objetivos específicos.

7.2 - QUANTO A PERSPECTIVAS DE CONTINUIDADE

A maior retribuição ao extraordinário esforço que representa a realização de um trabalho do porte deste, vem das perspectivas de continuidade que ele deixa e da impressão de que ele está incompleto para quem o empreendeu. Por mais amplo que este relato pareça ser, tanto na abordagem geral como no volume, é bom que se deixe claro que foi exatamente esta a intenção de realizá-lo. Ele representa para a pesquisadora que o executou, a espinha dorsal de todo um trabalho que já se executava em frentes isoladas mas que possuíam uma base conceitual comum. A experiência em pesquisas aplicadas em empresas e no ensino, através das ações no Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas (EPS/UFSC), necessitava

de uma sistematização do que já é conhecido na literatura, e daquilo que representa criação. Quem exerce a prática sabe que o exercício vai criando um amálgama de coisas já descritas com outras que se criam, chegando-se a conhecimentos novos que tendem a cair no comum, quando não o são para a maioria. Muito conhecimento, que representa um verdadeiro software tecnológico, assim se perde.

O trabalho para obtenção do título de doutorado, representou a oportunidade de consolidar o conhecimento já adquirido pela pesquisadora, e de assentar tudo o que representa seu prazer em fazer, ponto forte e domínio pela prática do que já deu certo, e que pautará todo o seu trabalho de pesquisa daqui para frente. Assim, se ele não representar contribuição para alguém especificamente por falta do foco que lhe interessa, certamente ele servirá bastante na orientação de outros, que necessitam de uma base conceitual consistente e sistematizada para a qualidade de serviços.

Ponto relevante a se considerar quanto à continuidade de estudos e trabalhos que esta tese oportuniza, vem de um fato decorrente de sua realização. É bom lembrar que além da pesquisa junto a empresas (310 questionários aplicados), cujos resultados reforçaram as justificativas para realizar esta tese, um outro levantamento de campo aplicou 1601 questionários. Não detendo a técnica da pesquisa de mercado que é própria de especialista, tampouco dos recursos necessários ao trabalho de campo, buscou-se o apoio no Departamento das Ciências da Administração (CAD/UFSC). A aproximação com a área de Marketing foi que viabilizou este expressivo número de dados; inquestionável na validade obtida pelo rigor metodológico empreendido. A continuidade está assegurada ainda mais por decorrência desta parceria, que levou a pesquisadora da Engenharia de Produção (EPS/CTC) em conjunto com a especialista em Marketing (CAD/CSE), a constituírem um núcleo (Nipom/UFSC-Núcleo Interdisciplinar da Produção e Marketing para a Excelência de Sistemas) para pesquisas e trabalhos conjuntos dentro do foco desta tese.

Indica-se a seguir os trabalhos que derivam deste e outros como sugestões de pesquisas, visando o aprofundamento e extensão do tema estudado. Além de representarem interesse de desenvolvimento da própria pesquisadora,

podem até se realizarem como orientação a interessados em pós-graduação no aprofundamento da idéia.

I. Engenharia de Intangíveis

Este é o termo criado por Richard Normann [1993] para representar um conjunto de idéias que impulsiona a economia de serviços. Acredita-se que esta concepção original é muito restritiva ao potencial que o termo sugere, depois dos estudos realizados para este trabalho até já assimilando na sua terminologia, a expressão "Serviço Total". Este termo constitui-se especialmente de uma avaliação da qualidade de elementos intangíveis. Parece ser próprio que a Engenharia de Produção reivindique a Engenharia de Intangíveis como uma das áreas de sua atuação, definindo-a como o estudo dos melhores métodos de racionalizar a produção do Serviço Total, através de técnicas da qualidade e produtividade. Os resultados obtidos pela realização deste trabalho reforçam que nos estudos seqüentes se enfatize a Engenharia de Intangíveis, inclusive como possível título de uma publicação que a veicule. Assim um trabalho certo deste decorrente, é o da adequação da linguagem do ponto 6 (Apresentação de Resultados) deste relato, para uma publicação técnica.

II. Dimensões da Qualidade no Foco do Produto Ampliado

É um estudo que foi iniciado dentro deste trabalho, mas numa das avaliações periódicas do desenvolvimento desta pesquisa, viu-se que perdia-se o foco dos objetivos iniciais estabelecidos. Trata-se de explorar o potencial das pesquisas de mercado realizadas numa análise de dimensões da qualidade para o produto ampliado, numa classificação que julgou-se mais compatível: competência, comunicação, confiabilidade, cortesia, desempenho, diferenciação, disponibilidade, personalização, segurança e tangibilidade (descritas no ponto 6.5.3). O objetivo é o de identificar as características a serem incorporadas no planejamento/projeto numa perspectiva de competitividade, dentro de uma visão de prioridades da Qualidade do

Serviço Total conforme ciclo de vida do produto ampliado (Figura 30). Trata-se de um trabalho que será desenvolvido como seqüência deste.

III. Pesquisa de Mercado para a Produção da Qualidade

A identificação de dimensões da qualidade só pode ser desenvolvida por levantamentos de campo, buscando-se agrupar as formas que consumidores encontram para articular conceitos. Sabe-se que tais articulações são altamente variáveis devido a fatores de comportamento do consumidor (relatadas no ponto 5.3.3). Particularmente quando se enfoca o Serviço Total que está embutido no produto ampliado, o fator essencial é a correta identificação de necessidades e expectativas de clientes. Como são dinâmicas, o sistema de produção do Serviço Total (constituído por operações como expõe o ponto 5.4.1), deve ser projetado com flexibilidade muito particular, permitindo sempre acomodar as variações no modo de avaliar a qualidade do produto ampliado. Tal consistência só pode ser obtida pela contínua pesquisa de mercado para a produção da qualidade. Lembra-se a necessária interface entre especialistas de comportamento do consumidor (Marketing) com os que projetam o sistema operacional de serviços (Produção). Um trabalho a ser desenvolvido, após estudo adequado de dimensões da qualidade, é de executar continuamente pesquisa de mercado focalizada para segmentos com interesse particular. Um já vem sendo realizado para o setor bancário em conjunto com especialista de Marketing do Departamento das Ciências da Administração (CAD/UFSC).

IV. Ciclo da Qualidade para Recursos Humanos

Um trabalho a se desenvolver, é o de aprofundamento do modelo apresentado de planejamento de ações para desenvolvimento de pessoas, identificando os componentes críticos que uma empresa deve focalizar para Qualidade de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho, Recursos Humanos para a Qualidade e Qualidade Pessoal (Figura 18). Além de resultar numa contribuição para empresas formularem estratégias voltadas para seu pessoal, pode servir de instrumento para avaliação da efetividade dos programas de Recursos Humanos.

instrumento para avaliação da efetividade dos programas de Recursos Humanos. Poderá ser um trabalho que contemple interesses em temas comportamentais dentro de empresas.

V. Motivaciograma

É um trabalho decorrente dos "fatores motivacionais para programas da qualidade", abordados no ponto 6.3.6 (Figura 26). A mencionada parceria que apoiou no desenvolvimento das pesquisas de mercado (CAD/UFSC) para esta tese, levou à elaboração de um instrumento que pudesse ser aplicado a participantes de atividades práticas realizadas em conjunto. Tal instrumento tem o objetivo de avaliar o nível motivacional de um grupo de pessoas num determinado momento, numa escala coerente com uma teoria de motivação que seja amplamente aceita nas empresas. Criou-se um método que pode ser aplicado a qualquer momento que se deseja avaliar fatores motivacionais a serem utilizados em grupos de trabalho dentro de empresas - um motivaciograma. O teste da metodologia está quase no final, dependendo apenas da complementação da amostra estatística necessária para validar o instrumento. Assim, um trabalho conseqüente e já em andamento, é o da co-autoria de uma próxima publicação que permita a disseminação deste método, cujo interesse é surpreendente nas empresas que já participaram de seu teste.

VI. Planejamento do Mix do Endomarketing

Identificou-se que para a Qualidade do Serviço Total um dos fatores importantes na sua implementação, é o Gerenciamento de Mudanças voltado para as transformações contínuas e graduais. Identifica-se que um excelente recurso representa o Endomarketing. São fartas as publicações que assentam as bases conceituais do que seja o Marketing Interno, inclusive com projetos específicos de divulgação empresarial. O potencial desta disciplina é imenso para uma empresa voltar-se para o cliente e mercado, podendo-se pensar num composto de elementos, à semelhança do que acontece com o Marketing externo tradicional para

produto-preço-promoção-distribuição. O objetivo de um estudo posterior, pode ser o desenvolvimento de uma abordagem ao planejamento de Endomarketing, considerando quais seriam os elementos do seu mix. Estudos para este trabalho, que derivaram do Ciclo da Qualidade para Recursos Humanos (final do ponto 6.2.4) mas que extrapolaram seus objetivos, já permitem um delineamento inicial desta idéia.

VII. Sistema Operacional para o Serviço Total

A todo momento encontra-se a afirmação de autores especialistas, quanto à falta de sistematização de um sistema operacional que garanta a qualidade dos serviços. Um trabalho emergente é o da definição dos critérios para o projeto de um Sistema Operacional de Serviços numa amplitude de Serviço Total (SOST). Lembra-se que o objetivo III deste trabalho era a proposição de um modelo para a Gestão do Serviço Total e não o ponto de vista operacional. É claro que o que foi desenvolvido, particularmente no ponto 6.6 e 6.7, será o subsídio para tal projeto e já há um interessado em realizá-lo. Devem ser agregados na concepção do SOST, além dos aspectos gerenciais, toda argumentação de se aplicar técnicas da Engenharia da Produção aos serviços (Figura 38).

VIII. Grau de Atividades no Suporte e Interface

A pesquisa de mercado fornece o peso comparativo de características que entram na avaliação da qualidade do produto ampliado através das freqüências relativas obtidas. Identificando-se as dimensões relevantes e que são, pela maioria de características, incorporadas pelas atividades de suporte ou interface (ponto 6.1.2), pode-se estabelecer um sistema de avaliação da qualidade nas diversas etapas do ciclo do produto: projeto-produção-distribuição-venda (Figura 30). Necessita-se de quem se interesse por uma abordagem matemática ao tema deste trabalho.

IX. Método de Auto-Avaliação para o Serviço Total

Este trabalho identificou o diagnóstico organizacional como importante subsídio para programas da qualidade (ponto 6.3). Uma empresa interessada em fazer dos serviços sua arma competitiva, necessita realizar um diagnóstico deste tipo, baseando-se em critérios que são considerados como fundamentais para a excelência; por exemplo, como os recomendados pela ISO 9004-2 (Figura 37). Está se obtendo a validação do modelo de implementação da Qualidade do Serviço Total proposto por este trabalho (Figura 39), através de um projeto em andamento numa organização de serviço público municipal. Uma das dificuldades encontradas é a definição de parâmetros que já possam conduzir o diagnóstico preliminar (Fase I da Figura 39) para o plano da qualidade. É clara a contribuição de um estudo que desenvolva um método de Auto-Avaliação com amplitude do Serviço Total.

X. Avaliação de Critérios Competitivos

Um trabalho com abordagem matemática, onde definindo-se os principais critérios competitivos (qualidade do produto - custo - confiabilidade - atendimento - flexibilidade, indicados na Figura 14) das empresas, se associe as dimensões de avaliação da qualidade do produto ampliado (desenvolvidas experimentalmente no ponto 6.5.3). As dimensões desdobradas em características levantadas pela pesquisa de mercado, num processo de cálculo de valor esperado, levam à determinação do fator de vantagem competitiva a ser explorado pela empresa. Este é um estudo muito interessante, que viabiliza a criação de uma matriz (quem sabe informatizada) de apoio à decisão no gerenciamento da competitividade e planejamento estratégico da excelência empresarial. Sua realização depende interessados em formulação matemática.

XI. Estudos de Caso

Todos os trabalhos sugeridos como continuidade, acomodam estudos específicos da realidade empresarial e são necessários para adequar qualquer proposta à prática. Assim, o estudo de caso em empresas (em geral, com número

em torno de três) sempre deverá ser realizado para garantir que não se desenvolva concepções puramente teóricas.

7.3 - QUANTO AO MÉRITO DE TRABALHO CIENTÍFICO

Um trabalho de pesquisa, qualquer que seja o tema escolhido e não importando se é aplicada ou fundamental, deve atender determinados critérios para que se justifique e não cause frustração ao pesquisador. Esta tese é um típico trabalho de pesquisa, devendo assumir os critérios de julgamento a que será submetido, no caso para obtenção de título de doutorado, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Já traduzidos para a Engenharia de Produção, a metodologia científica define como critérios para validade de pesquisas:

- * **CONTRIBUIÇÃO** - quando cooperar através de resultados científicos para algum fim na área da Engenharia de Produção.
- * **RELEVÂNCIA** - por ser necessário, conveniente, útil e importante, sob ponto de vista teórico ou prático para uma comunidade.
- * **ORIGINALIDADE/INEDITISMO** - se tiver caráter singular, próprio e não abordado no tema, caracterizando oportunidade e não razões óbvias, e ainda não publicado.
- * **VIABILIDADE** - numa consideração de prazos, recursos e informações disponíveis, além de habilidade e competência do pesquisador, mostra ser exeqüível.

Estes conceitos estabelecidos por Mattar [1993:60/61], direcionaram as comprovações que conferem a este trabalho validade como tese de doutorado.

7.3.1 - CONTRIBUIÇÃO

A - O tema da Qualidade de Serviços na atualidade é exaustivamente explorado fora do Brasil, sendo raros os relatos em publicações especializadas. A literatura disponível é toda traduzida de best-sellers internacionais. Assim, esta tese

assume caráter de contribuição nos escassos estudos ainda acadêmicos, que são gerados no tema.

B - A Engenharia de Produção é colocada num setor ainda pouco explorado e reconhecido, como passível de aplicação de seus métodos.

C - A definição proposta dos aspectos que colocam Produção, Marketing e Recursos Humanos em cooperação contínua para a melhoria da Qualidade de Serviços, em qualquer tipo de sistema produtivo.

D - A modelagem é proposta a partir de autores reconhecidos.

E - A caracterização do aspecto de atividades de suporte e interface [TEBOUL,1991], de modo a evidenciar que cada uma, contribui nos diversos produtos existentes.

F - A fundamentação a partir da compatibilidade de dados primários levantados com preceitos correntes para a melhoria da qualidade de qualquer produto.

7.3.2 - RELEVÂNCIA

G - O tema é importante porque está relacionado com o enfoque de atendimento a cliente, um dos aspectos de Qualidade de Serviços mais difundidos, merecendo atenção continuada na literatura especializada.

H - O problema está ligado a uma questão crucial que polariza atenção e afeta substancialmente o brasileiro, quer pelo uso dos serviços de utilidade pública, quer seja pelo atendimento lhe dispensado por empresas privadas de qualquer

segmento manufatureiro, comercial, de serviços; em geral, são de péssima qualidade e não priorizam o cliente.

I - O caráter do trabalho é prático quando adapta e aplica para conceitos teóricos da qualidade, técnicas consagradas e disponíveis de outras áreas (Marketing e Recursos Humanos).

J - A identificação de conceitos da qualidade vigentes entre consumidores/distribuidores na realidade local, dá uma perspetiva do que deve ser priorizado em estudos de melhorias.

K - A concepção de Serviço Total possibilita identificar "níveis", onde desempenhos são agregados a produtos, aumentando o seu valor; o serviço poderá ser gerenciado de modo mais consistente (externo e interno), garantindo um aspecto mais competitivo através de respostas ágeis frente a mudanças. A Engenharia de Produção aplicada a serviços, num conceito de produto ampliado, dará um enfoque diferenciado em relação às abordagens existentes para a Qualidade de Serviços.

L - A definição de uma linha de pesquisa a partir da concepção sistêmica gerada, podendo extrair vários outros temas mais específicos para trabalhos futuros.

7.3.3 - ORIGINALIDADE/INEDITISMO

M - A inexistência de uma abordagem completa da Gestão da Qualidade Total aplicada a serviços, por falta de uma estrutura sistemática de seu processo.

N - A uniformização mais clara dos conceitos ligados à Qualidade de Serviços, que estão dispersos em vários enfoques na literatura.

O - As abordagens existentes se restringem à apresentação dos serviços estritamente como "prestação de trabalhos" ou assistência de pós-venda; falta a idéia que pode até surpreender, de que serviços são agregados a todos os produtos, inclusive manufaturados; são pálicas as menções da concepção de Serviço Total, aliás este é um termo criado por esta tese.

P - A caracterização do serviço considerado como produto ampliado, baseada na proposta de Levitt [1990] - um especialista da área de Marketing, mas dentro de uma visão da Engenharia de Produção - área que tem objetivo de agregar valor.

7.3.4 - VIABILIDADE

Q - A realização do trabalho ocorreu dentro de recursos e prazos do Programa de Doutorado, sendo proposto por pesquisador habilitado nas áreas de conhecimento envolvidas: mestrado em Engenharia de Produção e especialização em Administração Hoteleira, sendo a última um dos segmentos do setor de serviço dito "puro"; além, de possuir experiência em trabalhos junto a empresas industriais e de serviços, em qualidade e sistemas produtivos.

R - O trabalho mostrou resultados viáveis de implementação na concepção vigente da Qualidade de Serviços; porém, apresenta-se como assunto extremamente dinâmico e variável em função de comportamentos sociais e culturais, havendo a necessidade de que reflita o desenvolvimento do tema no país. Isso faz com que a viabilidade das propostas sejam tangibilizadas pela busca de dados primários, em sua forma original, pesquisados em campo - é o que exatamente propõe esta tese.

Fez-se a inclusão das comprovações anteriores dentro de um dos critérios para validade de pesquisas, a partir do que se considera que melhor se enquadre

numa pertinência entre tema, objetivos e resultados desta tese; contudo, o agrupamento apresentado não exclui a possibilidade de que determinado item se relacione com outro critério.

7.4 - QUANTO A ASPECTOS DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Julga-se importante registrar alguns aspectos identificados no decorrer deste trabalho, apenas sob forma de itens rápidos, já que a realização pessoal em tê-lo feito sobrepuja qualquer dificuldade:

- * Há uma dificuldade de obter contribuição de realce na literatura internacional quando se trata de assunto, que particularmente depende de fatores culturais como é o caso do tema qualidade de serviços; as concepções apresentadas fundamentam-se no levantamento da realidade em que foi desenvolvida a pesquisa.
- * É espantoso o tempo que se leva no levantamento e tratamento de dados de campo, e surpreende-se com o pequeno número de informações que são geradas, para alimentar a conceituação de propostas; particularmente, o tempo foi acrescido pela falta de renovação do software SAS (Statistical Analysis System) pelo NPD/UFSC, justamente na metade do processamento da tabulação e análise dos dados coletados.
- * A intensa procura de interessados logo após a aprovação do projeto de tese, colocou a pesquisadora no dilema de escolha entre dar continuidade ao desenvolvimento da tese ou, a necessidade de obter retorno de aplicações práticas que o interesse viabilizava.
- * Nem sempre o que é certo se realiza... fatos inesperados durante o desenvolvimento dos resultados, forçam o aprendizado de se lidar com desafios e incoerências, tanto teóricas como emocionais. Realizar um trabalho como este, antes de tudo é um valioso processo de aprendizagem pessoal e de determinação para a pesquisa.

7.5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que, no final de um trabalho, que agora tem autoria porque efetivou propostas comprovadas por alcance de objetivos cientificamente definidos, há um espaço para controverter algumas afirmações de autores consagrados, que podem soar perigosamente nos ouvidos desavisados. Sem intenção de crítica, mas com objetivo de se posicionar, deseja-se tecer algumas considerações.

* "'Mais e melhor treinamento' provavelmente não ajudará muito. Quando há pressão, o serviço se deteriora." [LEVITT,1990:18]. É uma afirmação questionável porque através de uma atitude gerencial bem orientada, a pressão utilizada em níveis adequados num grupo com características comportamentais conhecidas, pode ser viável e motivadora; por isso incluiu-se a argumentação aparentemente desnecessária do ponto 6.3.5.3 (Pressão como estímulo na execução de estratégias). Importante argumentação também pode ser feita quanto aos treinamentos. Treinar por treinar também não leva a nada; para resultados, são necessários a correta identificação do que deve ser treinado, a supervisão de sua realização e o acompanhamento de seus efeitos pelo grau de transferência de novos conhecimentos e habilidades para o exercício das tarefas. O treinamento corre o risco de se tornar puro exercício de adestramento, se não fizer parte de um processo educativo. Por isso, já é comum se dizer que acredita-se na educação antes do treinamento.

* "Mas pode ser útil colocar espelho na cozinha do avião, de forma que, cada vez que uma aeromoça entra, vê sua própria imagem. Há razões para se esperar que ela olhe para o espelho cada vez que passar por ele e que arrumará o cabelo, limpará manchas de batom, fará uma cara mais alegre. A melhora será instantânea. Não será preciso treinamento." [LEVITT,1990:18]. A melhoria não será instantânea se não houver um acompanhamento do desenvolvimento desta funcionária... pode ser que ela se assuste com as rugas, ou veja que foi mal selecionada com toda sua feiura para tal função. A mensagem é que a empresa

pode estar falhando em não acompanhá-la, com enfoque do desenvolvimento de carreira que oportunize o aproveitamento de seu potencial em outra função, caso ela já tenha muito tempo de casa. Daí a importância do ciclo da qualidade de recursos humanos (ponto 6.2.4).

- * Pode-se observar que coletar dados sobre a qualidade junto a clientes, em qualquer particularidade de estudo ou profundidade, não é meramente um exercício da formulação de questionários, da realização de entrevistas, da observação dos grupos de foco - é um procedimento sistematizado da metodologia científica, para garantir validade das afirmações a partir de generalizações oriundas da análise de dados. Deve ser planejada, executada e controlada dentro do rigor científico para não se incorrer em conclusões precipitadas. Não é trabalho de amador ou de afogadilho, como muitas obras recém publicadas sugerem; é um trabalho para profissionais com experiência em comportamento do consumidor e que requer metodologia.

- * Deve ser reforçado o aspecto da responsabilidade social de uma organização que deseja ser competitiva. Uma boa argumentação é de que a empresa possui também uma finalidade social, comunitária em contrapartida de obtenção de lucros. Suas atividades dependem de pessoas, internamente seus funcionários e que externamente serão seus consumidores potenciais; senão de seus produtos mas de um setor econômico, que num ciclo natural alimenta seu próprio mercado. Justifica-se assim a aplicação de um processo do ciclo de melhoria da qualidade quanto a pessoas, como participantes de um complexo de interfaces, que faz alguém envolver-se de funcionário a integrante de uma sociedade consumidora. Cabe a empresa equacionar numa análise de custo/benefício, o nível de emprego de técnicas industrializadoras (substituição de pessoas por tecnologia com elevação de Qualidade de Vida no Trabalho ou desemprego) com nível de respostas que deseja no mercado (volume de vendas que pessoas com baixa Qualidade de Vida ou desempregadas não conseguem produzir). Fatalmente leva-se a considerações de sua responsabilidade social e objetivo econômico. É

bom que a empresa focalize na produção de excedentes em relação aos insumos que utiliza: econômicos, materiais, humanos e informacionais - isto é, que viabilize sua competitividade pela viabilização de resultados que representem negócios.

- * A empresa competitiva deve abandonar a visão restrita da busca de objetivos voltados para produção de bens e/ou serviços. Deve-se evoluir da avaliação da qualidade de produtos para avaliação da qualidade de resultados do negócio, da empresa como todo. Implementar esta visão significa reconhecer o tipo de organização que se tem e considerar as diferentes abordagens ao gerenciamento da qualidade disponíveis para o caso, questionando-se: que tipo de produto ampliado é fornecido, o nível de sistematização do processo empresarial e qual progresso na evolução da qualidade. Esta visão abandona o apelo dos modismos gerenciais, concepções e experiências de sucesso com potencial exagerado por seus estrategistas, subestimando custos de sua implementação. Analisando-se apenas para exemplificar, os programas de melhoria da qualidade. Os estudos para esta tese, motivaram a busca do fio na evolução histórica da qualidade que justificasse a amplitude de filosofia dos seus programas atualmente defendidos. Só para proteger a conclusão que a seguir se chega, referencia-se a conceituada obra de Garvin [1992] quando em seu capítulo 1 apresenta a história e evolução da qualidade: o autor menciona como início de ações formais de inspeção o século XIX, e a primeira data referida é 1819 quando surgiu um sistema de medidas respeitável para a inspeção. Seguindo o relato de Garvin, identifica-se o marco radical no gerenciamento da qualidade, quando por exigência de um cliente militar uma empresa necessitou de um produto que além de funcionar bem, fosse entregue pontualmente numa programação acelerada, cuja solução foi encontrada na atenção aos empregados. Foi o que motivou Crosby, que trabalhava nesta empresa na década de 60, a defender o zero defeito. Fazendo o corte histórico 1819 a 1960, conclui-se que cerca de 140 anos foram gastos para que programas de melhoria da qualidade considerassem necessidades de clientes e contribuições de empregados. A lição que se deve tirar, é a de que o caminho é o da visão empresarial que enfoca a oportunidade de mercado, representada por clientes

satisfeitos e a capacidade empresarial, que priorize particularmente a valorização das pessoas adequadas ao negócio, adotando-se modelos de gerenciamento próprios e compatíveis com a competitividade. Enfim, uma organização que aprenda por si mesma, respeitando suas particularidades culturais.

Finalizando, observa-se que a realidade competitiva da empresa brasileira assemelha-se ao que Tom Peters descreveu para os Estados Unidos algum tempo atrás: "Com produtos e serviços de alta qualidade sendo oferecidos por novos concorrentes, especialmente do exterior, e com a qualidade sendo cada vez mais exigida pelos clientes industriais e individuais, toda empresa deve:

- * Provocar uma revolução de melhora da qualidade.
- * Assegurar que a qualidade seja sempre definida em termos das percepções dos clientes." [PETERS,1989:64]

A definição de um conceito para a qualidade é um importante passo para se identificar como satisfazer plenamente os clientes. É igualmente fundamental, que se posicione este conceito dentro da estratégia competitiva que a empresa deseja adotar. A revisão teórica identificou que este enfoque já deve ser dado no primeiro passo: qual deve ser o conceito de qualidade a se adotar para a empresa ser competitiva? Uma definição deste tipo, mantém a administração e funcionários focados sobre o que realmente é importante.

Porém, uma discussão dessas não é fácil de ser conduzida de forma coerente, entre resultados bem sucedidos já relatados e o que a literatura consagrou pelos clássicos da qualidade. Permeou constantemente durante este relato, a idéia de que a verdadeira diferença competitiva está nos serviços. Mas onde está amarrada esta idéia com os conhecidos conceitos de qualidade, produtos,/serviços e estratégias atualmente vigentes nas empresas? Este encadeamento é fundamental para a produção do Serviço Total com qualidade competitiva. É o que propôs esta tese.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. . *Serviços com qualidade-a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, Karl. *The only thing that matters-bringing the power of the customer into the center of your business*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1993.
- ALBRECHT, Karl. *Service within-solving the midle management leadership crisis*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1994.
- BARROS, Claudius D'Artagnan Cunha de. *Sensibilizando para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. . *Marketing services-competing through quality*. New York: The Free Press, 1992.
- BITRAN, Gabriel R. & LOJO, Maureen P. . "A framework for analyzing service operations". *Tutorial no XVII Taller de Ingenieria de Sistemas/VII Congresso Latino-Ibero Americano de Investigacion de Operaciones e Ingenieria de Sistemas*. Santiago (Chile), Universidad de Chile, julio 1994.
- BONILLA, José A. . *Resposta à crise-qualidade total autêntica para bens e serviços*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- BOYD, Harper White & WESTFALL, Ralph. *Pesquisa mercadológica-texto e casos*. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- CARDOSO, Olga Regina. "Análise de sistemas para desenvolvimento de SIG". *Anais da XIV Reunião Anual da ANPAD*. Florianópolis, setembro 1990.
- CARLZON, Jan. *Hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP, 1992.
- CARR, David K. & LITTMAN, Ian D. . *Excelência nos serviços públicos-gerência da qualidade total na década de 90*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- CASTRO, Alfredo Pires de. *Qualidade e energização do patrimônio humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à administração da produção*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- COBRA, Marcos & RANGEL, Alexandre. *Serviços ao cliente-uma estratégia competitiva*. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.
- CROSBY, Philip B. . *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- DAVIDOW, William H. & UTTAL, Bro. *Total customer service-the ultimate weapon*. New York: Harper & Row, 1991.
- DEMING, William Edwards. *Qualidade-a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços-o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DRAKE, Richard Ivan & SMITH, Peter J. . *Ciência do comportamento na indústria*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- DUBOIS, Bernard. *Comprendre le consommateur*. Paris: Editions Dalloz, 1993.
- FEIGENBAUM, Armand V. . *Total quality control*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- FEIGENBAUM, Armand V. . *Controle da qualidade total, Volume I*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FENSTERSEIFER, J. E., GALESNE, A. & ZIEGELMANN, J. . "A utilização de técnicas analíticas nas decisões de investimentos de capital das grandes empresas no Brasil". *Revista de Administração*. Out-Dez 1987, Vol.22, No. 4, p.70-78.
- FERNANDES, Eda Conte & GUTIERREZ, Luiz Homero. "Qualidade de vida no trabalho". *Revista de Administração*. Out-Dez 1988, Vol.23, No. 4, p.29-38.
- GARVIN, David A. . *Gerenciando a qualidade-a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GITLOW, Howard S. . *Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

- GRIFO Enterprises e LAZOSKI & BENINATTO. "Dicionário da qualidade". *Controle da Qualidade*. São Paulo: Banas, N.19, dezembro/93, p.20-30.
- HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. . *Psicologia para administradores-a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HESKETT, J. & SASSER Jr., W. Early & HART, C. . *Service breakthroughs-changing the rules of the game*. New York: The Free Press, 1990.
- HICKMAN, Craig R. & SILVA, Michael A. . *Creating excellence*. New York: New American Library, 1985.
- HOROVITZ, Jacques. *Qualidade de serviço-a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993.
- HRONEC, Steven M. . *Sinais vitais-usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total-à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, Joseph M. . *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- JURAN, Joseph M. . *A qualidade desde o projeto-novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- JURAN, Joseph M. . *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- JURAN, Joseph M. & GRYNA, Frank M. . *Controle da qualidade-Handbook em diferentes sistemas de produção*. São Paulo: Makron Books, Vol. VIII, 1993.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing-análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAMPRECHT, James L. . *ISO 9000 e o setor de serviços- uma interpretação crítica das revisões de 1994*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

- LEIBFRIED, Kathleen H. J. & McNAIR, C. J. . *Benchmarking-uma ferramenta para a melhoria contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LENDREVIE, Jacques et alli. *Mercator-théorie et pratique du marketing*. Paris: Editions Dalloz, 1993.
- LEVITT, Theodore. "Production-line approach to service". *Harvard Business Review*. 1987, p.5-32.
- LEVITT, Theodore. *The marketing imagination*. New York: The Free Press, 1990.
- LEWIN, Kurt. "Frontiers in group dynamics-concept, method and reality in social science". *Human Relations*. 1947, Vol.1, No. 1, p.5-41.
- LIVINGSTONE, James McCardle. *Pesquisa de mercado-uma abordagem operacional*. São Paulo: Atlas, 1982.
- LOBOS, Julio. *Qualidade! Através das pessoas*. São Paulo: J. Lobos, 1991.
- LOBOS, Julio. *Encantando o cliente-externo e interno*. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- LOVELOCK, Christopher H. . *Managing services-marketing, operations, and human resouces*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing, Volume I*. São Paulo: Atlas, 1993.
- MÖLLER, Claus. *O lado humano da qualidade-maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MOURA, José Aristides Marcondes de. *Os frutos da qualidade-a experiência da Xerox do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- NADLER, David & LAWER, Edward. "Quality of work life-perspectives and directions". *Organizational Dynamics*. 1983.
- NBR ISO/ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Normas NBR/ISO 8402/9001/9002/9003/9004-2*. Rio de Janeiro, 1994.

-
- NORMANN, Richard. *Service management-strategy and leadership in service business*. England: John Wiley & Sons, 1993.
- OLIVEIRA JÚNIOR, João de. "Aspectos da qualidade de serviços". *Controle da Qualidade*. Mai-Jun, No. 14, p. 35-38.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Controle de qualidade-uma abordagem abrangente*. São Paulo: Atlas, 1990.
- PARASURAMAN, A. & ZEITHALM, Valerie A. & BERRY, Leonard L. "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*. Fall 1985, pp. 41-50.
- PETERS, Tom. *Prosperando no caos*. São Paulo: Harbra, 1989.
- PLOSSL, George W. . *Administração da produção-como as empresas podem aperfeiçoar as operações a fim de competirem globalmente*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PORTER, M. E. . *Competitive strategy-techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- QUALITAS. *Boletim técnico*. São Paulo: Edelmarketing Sistemas e Comunicações, 1992.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social-métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSANDER, Arlyn Custer. *Deming's 14 points applied to services*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1991.
- RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1988.
- SAPORTA, B. . "Principaux éléments d'une approche interdisciplinaire des comportements d'achat". *Revue Française du Marketing*. Caderno 36, 1970.
- SASSER, W. E. & OLSEN, R. P. & WYCKOFF, D. D. . *Management of service operations*. Boston: Allyn & Bacon, 1978.

-
- SKINNER, W. . "The productivity paradox". *Harvard Business Review*. Jul-Aug 1986, p. 55-59.
- SCHONBERGER, Richard J. . *Construindo uma corrente de clientes-unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- SENAC & SEBRAE. *Qualidade em comércio e serviços-casos e caminhos práticos*. São Paulo: Makron Books/Senac, 1992.
- SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- SON, Y. K. & CLARK, C. S. . "Economic measures of productivity, quality and flexibility in advanced systems". *Journal of Manufacturing Systems*. 1987, Vol. 6 No. 3, p. 193-207.
- SULLIVAN, W. . "A new paradigm for engineering economy". *The Engineering Economist*. Spring 1991, Vol. 36, No. 3, p. 187-200.
- TAGUCHI, Genichi. *Engenharia da qualidade em sistemas de produção*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- TARP. "Consumer complaint handling in America-an update study-art II". *Technical Assistance Research Programs Institute and U.S. Office of Consumer Affairs*. Washington, April 1986, p. 34-41.
- TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- VAVRA, Terry G. . *Marketing de relacionamento-aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- VEDRINE, J. P. . "La nouvelle théorie économique du consommateur-son application en marketing". *Revue Française de Gestion*. Jan/fev 1978, pp. 100-109.
- WHITELEY, Richard C. . *A empresa totalmente voltada para o cliente-do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS

- AIDAR, Marcelo Marinho. *Qualidade humana-as pessoas em primeiro lugar-desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos*. São Paulo: Maltese, 1994.
- ALBRECHT, Karl. *Service within-solving the middle management leadership crisis*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1990.
- ALMEIDA, Leo G. . *Qualidade-introdução a um processo de melhoria*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1987.
- BARABBA, Vincent P. & ZALTMAN, Gerald. *A voz do mercado-a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.
- BERGAMO FILHO, Valentino. *Gerência econômica da qualidade através do TQC-controle total da qualidade*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- BHOTE, Keki R. . *O cliente na linha de frente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- BINNEY, George. *Making quality work-lessons from Europe's leading companies*. London: The Economist Intelligence Unit, 1992.
- BREEN, George Edward & BLANKENSHIP, Albert B. . *Faça você mesmo pesquisas de mercado*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- BROCKA, Bruce. *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BUZZELL, Robert D. & GALE, Bradley T. . *O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas-baseado no maior banco de dados de informações estratégicas do mundo*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Qualidade total-padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

-
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC-gerenciamento da rotina do trabalho dia-a-dia*. Belo Horizonte: FCO/Bloch, 1994.
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Preconceitos da qualidade-em um ambiente de mitos e paradigmas*. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.
- CHASTON, Ian. *Excelência em marketing-cómo gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHUNG, Tom. *Qualidade começa em mim-manual neurolingüística de liderança e comunicação*. São Paulo: Maltese, 1994.
- CHALVIN, Dominique. *Comment sortir des petits conflits dans le travail*. Paris: Bordas, 1984.
- COBRA, Marcos. *Marketing de serviços-conceitos e estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- COBRA, Marcos. *Administração estratégica do mercado*. São Paulo: Atlas, 1991.
- CORREA, Paulo Arthur Moret. *Qualidade total-da visão à sistematização*. Rio de Janeiro: Imagem, 1993.
- CORRÊA, Valentino. *Serviços 5 estrelas-uma introdução à qualidade nos serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CORTADA, James W. . *TQM-gerência da qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COSTA, Jane Iara Pereira da. *Marketing-noções básicas*. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.
- DOUCHY, Jean-Marie. *Em direção ao zero defeito na empresa-da qualidade total (TQC) aos círculos de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1992.
- FDC, Fundação Dom Cabral. *PGA-programa de gestão avançada-temas para a excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- FEIGENBAUM, Armand V. . *Controle da qualidade total, Volume II*. São Paulo: Makron Books, 1994.
-

- FREEMANTLE, David. *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GANHÃO, Fernando Nogueira & PEREIRA, Artur. *A gestão da qualidade-cómo implementá-la na empresa*. Lisboa: Editorial Presença, 1992.
- GEORGE, Stephen. *O sistema Baldrige da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GIANESI, Irineu G. N. . *Administração estratégica de serviços*. S. Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antonio de Loureiro. *Qualidade total nas organizações-indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas da qualidade*. São Paulo: Atlas, 1992.
- GOLDBARG, Marco César. *Times-ferramenta eficaz para a qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GOLDZIMER, Linda Silverman. *Primeiro eu*. São Paulo: Maltese, 1991.
- GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing-managing the moments of truth in service competition*. Lexington, Mass.: Free Press, Lexington Books, 1990
- HARRINGTON, H. J. . *O processo de aperfeiçoamento-cómo as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- HONDA, Auro Key & VIVEIRO, Carlos Tadeu. *Qualidade e excelência através da metodologia kaizen*. São Paulo: Érica, 1993.
- HRADESKY, John L. . *Aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade-guia prático para a implementação do CEP-controle estatístico de processos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- HUGE, Ernest C. & ANDERSON, Alan D. . *Guia para excelência de produção-novas estratégias para empresas de classe mundial*. São Paulo: Atlas, 1993.
- IMAI, Masaaki. *Kaizen-a estratégia para o sucesso competitivo*. São Paulo: Imam, 1992.

-
- INTERNATIONAL TRADE CENTER UNCTAD/GATT. *ISO 9000 Quality management systems-guidelines for enterprises in developing countries*. Geneve: ITC, 1993.
- JURAN, Joseph M. & GRZYNA, Frank M. . *Controle da qualidade-qualidade em diferentes sistemas de produção*. São Paulo: Makron Books, 1993, Vol. VIII.
- KAMEL, Nadim Mahmoud. *Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente*. São Paulo: Érica, 1994.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. . *The social psychology of organizations*. New York: Wiley & Sons, 1978.
- LANCASTER, K. . *Consumer demand-a new approach*. Columbia: University Press, 1971.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços-conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEGRAIN, Marc & MAGAIN, Daniel. *Estudo de mercado*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- LOVELOCK, Christopher H. . *Product plus-how product + service = competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- MARQUES, Juracy C. & MIRSHAWKA, Victor. *Luta pela qualidade-a vez do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MATOS, Francisco Gomes de. *Mudança e decisão-perplexidades do dirigente e do dirigido*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1987.
- MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. S. Paulo: Atlas, 1983.
- MIRANDA, Roberto Lira. *Qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MONTEIRO, J. A. . *Qualidade total no serviço público-questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming*. Brasília: QA&T Consultores Associados, 1991.
- MURATA, Kazuo & HARRISON, Alan. *Como fazer com que métodos japoneses funcionem no Ocidente*. São Paulo: Makron Books, 1992.
-

-
- OAKLAND, John. *Total quality management*. Oxford: Linacre House, 1989.
- OLIVEIRA, Marco Antonio (org.). *Mitos e realidades da qualidade no Brasil*. São Paulo: Nobel, 1994.
- PORTER, M. E. . *Competitive advantage-creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- PYZDEK, Thomas. *CQE-Certified Quality Engineer examination study guide*. Tucson: Quality Publishing, 1992.
- RANGEL, Alexandre. *Cliente interno-o mexilhão*. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.
- REIS, Luiz Filipe Sousa Dias & MAÑAS, Antonio Vico. *ISO 9000-um caminho para a qualidade total*. São Paulo: Érica, 1994.
- RUTTER, Marina & ABREU, Sertório Augusto de. *Pesquisa de mercado*. São Paulo: Ática, 1988.
- SAMARA, Beatriz Santos & BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de marketing-conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHEUING, Eberhard E. & CHRISTOPHER, William F. (editors). *The service quality handbook*. New York: Amacom/American Management Association, 1993.
- SEWELL, Carl & BROWN, Paul B. . *Cliente para sempre-como o atendimento em algumas concessionárias GM consegue transformar compradores ocasionais em clientes freqüentes*. São Paulo: Harbra, 1993.
- STEVENSON, William J. . *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- TAYLOR, James Robert. *Quality control systems-procedures for planning quality programs*. New York: McGraw-Hill, 1989.
- TOWNSEND, Patrick L. & GEBHARDT, Joan E. . *Qualidade em ação - 93 lições sobre liderança, participação e medição*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. *Revolução estratégica e gerencial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
-

WALKER, Denis. *O cliente em primeiro lugar-o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas*. São Paulo: Makron, 1991.

WERTHER, William B. . *Administração de pessoal recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

YOSHINAGA, Ciro. *Qualidade total-a forma mais prática e econômica de implementação e condução*. São Paulo: C.Y. , 1988.

ARTIGOS

BLANCHARD, Jacques. "Coût et impact marketing de la qualité". *Revue Française du Marketing*. 1983/3, No. 94.

BREWTON, James P. . "How to make service excellence happen". *Bank Marketing*. March 1989, p. 33-35.

BRUBAKER, David I. . "Fuzzy-logic basics-intuitive replace complex math". *EDN*. June 1992, p.111-116.

GRABELL, Bruce F. . "Measuring service quality at the phone company". *Bank Marketing*. April 1989, p.47.

HERIG, Luiz Claudio Teixeira & CASTRO, José Eduardo Benevello. "OPUS-Visão do usuário sobre a qualidade dos serviços." *Revista Telebrás*. Nov. 1991, 15(53), p. 23-36.

LISWOOD, Laura A. . "5 barriers to quality service delivery". *Bank Marketing*. September 1989, p.38-39.

HESKETT, James L. . "Lessons in the service sector". *Harvard Business Review*. March-April 1989, p. 118-126.

LIMA, Iêda Maria de Oliveira. "Gestão da qualidade e produtividade em transporte público urbano no Brasil". *Relatório de Pesquisa IPEA/ANTP*. Comissão Técnica de Qualidade e Produtividade em Transporte Público Urbano do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP). Brasília, abril 1993, p.1-33.

-
- MADSEN, Gregory E. . "Improving service quality behavior". *Bank Marketing*. October 1989, p. 40-41.
- ONEAL, Michael. "Beyond 'May I help you?' ". *Business Week*. December 1991, p. 58-63.
- RAO Tanniru R. . "Service quality-how does it measure up?". *Bank Marketing*. April 1988, p.20-21.
- REICHELDT, F. & SASSER, E. . "Zero defections-quality comes to services". *Harvard Business Review*. Sept-Oct 1990, p. 105-111.
- ROSE, Frank. "Now quality means service too". *Fortune*. April 1991, p.99-108.
- SODRÉ, João Alberto Câmara. "Aplicação da técnica ISM na abordagem de problemas complexos do setor celulósico-papeleiro". *IPT-Instituto de Pesquisas Tecnológicas*. S/d, p. 1-10.
- STAUSS, Bernd. "Service problem deployment-transformation of problem information into problem prevention activities". *International Journal of Service Industry Management*. Vol.4, No.2, 1993, p.41-62.
- STERSHIC, Sybil F. . "Internal marketing of service quality". *Bank Marketing*. September 1989, p.60-62.
- STEVENS, Robert L. . "Marketing serves as primary catalyst behind quality service". *Bank Marketing*. September 1987, p. 24-28.
- WAGNER, George M. . "Focus on research take an active role in the quality crusade". *Bank Marketing*. August 1987, p. 8-9.
- WHITE, Phillip D. & CUNDIFF, Edward W. . "Assessing the quality of industrial products". *Journal of Marketing*. January 1978, p.80-86.
- WHITELEY, Richard. "Tapete vermelho para os clientes". *Exame*. Setembro 1992, No. 18, p.96-99.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO PARA O DIAGNÓSTICO

IMPORTANTE: Os valores percentuais que aparecem nos parâmetros das alternativas, representam os escores obtidos na coleta de dados.

Senhor(a) Funcionário(a)

Com base nas questões a seguir, assinale com um "X" o que na sua opinião, representa a resposta que mais exprime a realidade do seu trabalho.

01. Quais das alternativas abaixo, na sua opinião refletem o objetivo do Hotel?

(09%) Prestação de serviços de hospedagem com lucro;

(03%) Desenvolver o turismo da cidade;

(88%) Atender pessoalmente com serviços de hospedagem, alimentação e eventos os principais grupos consumidores, objetivando maximizar os lucros.

02. Até que ponto você diria que conhece a estrutura hierárquica geral do Hotel?

(56%) Conhece muito bem

(44%) Conhece razoavelmente

(00%) Não conhece

03. Até que ponto as normas, procedimentos, ordens de serviços, facilitam seu serviço?

(72%) Facilitam em muito

(28%) Facilitam razoavelmente

(00%) Complicam

04. Até que ponto você aceita as normas, procedimentos, ordens de serviço estabelecidas no Hotel?

(76%) Aceita totalmente

(24%) Aceita em parte

(00%) Não aceita

05. Como são transmitidas as normas, procedimentos, ordens de serviços no Hotel?

(16%) Por escrito

(84%) Oralmente

06. Você acha que seu chefe acompanha rotineiramente seu trabalho?

(84%) Acompanha

(16%) Às vezes

(00%) Não acompanha

07. Você acha que seu chefe contribui favoravelmente para a solução das dificuldades no seu trabalho?

(84%) Contribui

(16%) Às vezes

(00%) Não contribui

08. Você acompanha com senso crítico o desenvolvimento das tarefas do seu subordinado? (Somente para chefias imediatas):

(92%) Acompanha

(08%) Às vezes

(00%) Não acompanha

09. Você acha que os critérios de acompanhamento são adequados?

(72%) Sim

(20%) Razoável

(08%) Não

10. Você conhece todas as chefias que comandam os mais diversos setores do Hotel e as suas respectivas responsabilidades?

(72%) Sim

(12%) Só no meu setor

(12%) Nem todos

(04%) Não

11. Qual a linha de ação que você acha que o Hotel adota?

(08%) O bom atendimento

(00%) Lucro

(92%) Atender bem o hóspede para que ele volte

12. Você acredita que conhece as tarefas que devem ser desenvolvidas no seu trabalho?

(96%) Acredito que conheço totalmente

(04%) Acredito que conheço em parte

(00%) Acredito que conheço muito pouco

13. Você sabe o que seu chefe espera do seu trabalho?

(88%) Totalmente

(12%) Parcialmente

(00%) Muito pouco

14. Você recebe críticas do seu chefe quando não executa bem o seu trabalho?

(72%) Sim

(28%) Não

15. Como você sente o seu relacionamento com a chefia?

(84%) Amigável

(16%) Frio

(00%) Formal

16. Como você sente o seu relacionamento com os colegas?

(92%) Amigável

(00%) Frio

(08%) Formal

17. Na ausência do seu chefe você pode tomar alguma decisão?

(68%) Sim

(32%) Não

18. Suas opiniões são aceitas por seus superiores?

(96%) Sim

(04%) Não

19. Você sabe se seus superiores valorizam o seu trabalho?

(88%) Sim

(12%) Não

20. Você é cobrado pelas decisões que toma?

(60%) Sim

(40%) Não

21. Você diria que seu trabalho causa fadiga ou stress?

(04%) Constantemente

(56%) Às vezes

(40%) Raramente

22. Seu chefe é do tipo:

(08%) Autoritário

(12%) Liberal

(80%) Participativo

23. Você conhece os critérios de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação usados pelo Hotel?

(28%) Conheço totalmente

(48%) Conheço em parte

(24%) Conheço muito pouco

24. Você acredita que os critérios adotados pelo Hotel para recrutamento, seleção, contribuem para a melhor qualificação dos funcionários?

(80%) Sim

(20%) Não

25. O Hotel oferece cursos de aperfeiçoamento profissional?

(06%) Mensal

(00%) Anual

(94%) Raramente

26. Você espera ser promovido pelo seu esforço no trabalho?

(80%) Sim

(20%) Não

27. Seu chefe elogia seu trabalho?

(60%) Sim

(40%) Não

28. Você acha que é devidamente recompensado pelo seu trabalho?

(82%) Sim

(18%) Não

29. Existe algum tipo de premiação no Hotel?

(60%) Sim

(20%) Não

(20%) Eventualmente

30. Sempre que você precisou de algum tipo de assistência por parte da direção do Hotel, você foi atendido?

(82%) Sim

(04%) Não

(14%) Em parte